

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kersti Janno

ISIK-ORGANISATSIOONI SOBIVUS

FEB AS NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse ja finantsjuhtimise
erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(Professor Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kersti Janno

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. ISIK-ORGANISATSIOONI SOBIVUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1 Isik-organisatsiooni sobivus ja selle sisu olemus.....	8
1.2 Isik-organisatsiooni sobivuse mudelid.....	15
2. EMPIIRILINE UURIMUS ISIKU JA FEB AS SOBIVUSEST	29
2.1 Uuringu valim ja metoodika kirjeldus.....	29
2.2 Uurimisprotsessi üldisloomustus ja uuringu tulemuste analüüs I-O sobivuse suunamisel.....	36
KOKKUVÕTE.....	52
VIIDATUD ALLIKAD	55
LISAD.....	65
LISA 1 MIQ küsimustik	65
LISA 2. FEB AS kaupluste juhtimisstruktuur	68
SUMMARY	71

SISSEJUHATUS

Isik-organisatsiooni sobivust peetakse tänapäeval iga organisatsiooni fundamentaalseks osaks. Fookuseks on nii teoreetilise teaduskirjanduse käsitlus kui organisatsioonide igapäevane tegevus. Organisatsioonide suurimaks väljakutseks peetakse tänapäeval isik-organisatsiooni (edaspidi I-O) sobivuse määratlemist teooria ja praktika omavahelises sobivas ja kontsentreeritud koosluses.

Arukalt juhitud organisatsioonis oskavad juhid I-O sobivust rakendada organisatsiooni kasuks. Kuid eksisteerib ka neid organisatsioone, kus väärtused on aga need ei saavuta ühist kokkupuutepunkti, ning selline olukord tekitab palju pingeid ja tööga rahulolematust. Dawley *et al.* (2010:274) kirjeldavad I-O sobivust, kui organisatsiooni edukuse ja tõhususe koostöövormi, mis on tingitud paljudest teguritest, antud käsitluse autorid toovad esile, et organisatsiooni edukus sõltub organisatsioonis töötavatest isikutest, kes sobituvad ja on organisatsiooniga sarnasemad.

O'Reilly *et al.* (1991:511-512) määratlevad aga sellist keskendumist I-O sobivusele, väärtuste kongruentsina, kirjeldades sobivust inimeste ja töökohtade vaheliste suhetena, seda nii juhendajate, kolleegide kui ka erinevate rühmade vahel. Seetõttu on antud käsitluse autorid veendumusel, et I-O sobivus on võti paindliku ja pühendunud tööjõu hoidmisel, mida vajavad organisatsioonid tänapäevases pingelises olukorras tööturul. Sekiguchi (2007:121) määratleb I-O sobivust aga üksikisiku ja organisatsiooni ühilduvuse-na, kus I-O sobitub organisatsiooni väärtustega.

Töös keskendub autor Venkatesh *et al.* 2017 uuringust saadud tulemustele ja võrdleb neid uuritava organisatsiooni FEB AS-is uuringust saadud tulemustega. Töö autor käsitleb I-O sobivust läbi kolme erineva teoreetilise vaatenurga, kajastades tuntumaid võimalusi I-O sobivuse vaatlemisel. Esimesena toob töö autor välja Chatmani I-O sobivuse mudeli, mis toob olulisema osana välja väärtuste olemasolu, pidades neid normideväärtuste ja isiku-väärtuste kooskõlaks (Chatman 1989). Teiseks toob töö autor välja

Sutarjo kümme võimalust, kuidas suurendada I-O sobivust (Sutarjo 2011), ning kolmandaks Kristof'i kuus aspekti kuidas mõjutada I-O sobivust (Kristof 1996). Lisaks toob autor välja Schneideri atraktiivsuse- valiku- tõukumise (ASA) mudeli teoreetilise raamistiku, mis kirjeldab I-O sobivuse rolli organisatsiooni arengus (Schneider 1987).

I-O sobivust ei saa vaadelda (viidatud Wellin 2007, Barylska 2016:18 vahendusel) töösuhte ühe koostisosana, vaid seda tuleb käsitleda kui psühholoogilise olemusliku osana. Analüüsivaks sellist keerulist nähtust nagu seda on organisatsioon, soovib Barylska (2016:20) arvestada väga paljude erinevate vaatenurkadega, sealhulgas organisatsiooni- ja isiku omavahelist kooskõla.

Erinevate autorite käsitus toob esile, et töötajate vahelist suhete head kvaliteeti mõõdetakse määratletud töötulemuste arusaama kvaliteediga. Vastupidiselt võib aga isiksuste liiga kontrastne erinevus tuua kaasa töötajate lahkumise organisatsioonist. I-O sobivus on organisatsioonile nagu kohustus, mis lõppkokkuvõttes mõjutab organisatsiooni edukust.

Schneider (2001:142) viitab ühele olulisele aspektile I-O sobivuse puhul – selleks on isiku- keskkonna sobivus, kuna organisatsioonis on I-O sobivus muutumas üha olulisemaks, sobib keskkonna määratlemine ainult siis, kui isikute vahel on hea sobituvus. Täiendavalt lähtuvad Schneider, Smith ja Paul (2001 viidatud Arthur *et al.* 2006:786 vahendusel) isiku-keskkonna teooria määratlemisel kahest lähenemisest, esimene lähenemine on keskendunud keskkonnale, mis kajastab isikut kui vahendajat, teine lähenemine hindab täpsemalt isiku- ja keskkonna sobivuse tulemuste prognoosi. Antud käsitluste autorite fookus on suunatud I-O lähenemisviisile sel põhjusel, et see ennustab tööjõu ja organisatsiooni vahelist rahalist käivet.

Uuritavaks organisatsiooniks valis töö autor FEB AS-i põhjusel, et see on müügiorganisatsioon ja müügist saadav väärtus sõltub organisatsioonis töötavate inimeste omavahelistest suhetest ja meeskonnatööst.

Töö eesmärgiks on teha ettepanekuid, kuidas suunata I-O sobivust FEB AS-is. Eesmärgini jõudmiseks püstitab töö autor järgnevad ülesanded:

1. defineerida I-O vaheline sobivus, määratleda I-O sobivuse teoreetilisi käsitlusi ja varasemaid teemakohaseid uuringuid;
2. viia läbi I-O sobivuse uuring FEB AS-is;
3. analüüsida I-O sobivuse uuringu tulemusi FEB AS -is;
4. teha uuringust tulenevate järelduste põhjal ettepanek, kuidas suunata I-O sobivust FEB AS -is.

Töös saadud tulemusi võrreldakse Venkatesh *et al.* 2017 saadud uuringu tulemustega. Saadud tulemustest teeb antud autor järeldused ja ettepanekud FEB AS- ile.

Töös kasutab autor MIQ (*Minnesota Importance Questionnaire*- Antud küsimustikku, mis loodi 1967 aastal teadlaste James. B Rounds Jr, George A. Henly, René V. Davis, Lloyd H. Lofguist ja David J. Weiss poolt). Küsimustik (vt LISA 1) hindab isiku tööalaseid vajadusi ja väärtusi, töötajate oskusi ning võimeid, mis aitavad organisatsioonidel luua töötingimusi vastavalt vajadustele ja väärtustele, sest isikud kes on rahul oma tööga, siis nende karjäärivajadused on täidetud, kuna isikud omavad selliseid väärtusi mis ei ole vastuolus nende tööga.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist, teoreetilisest ja empiirilisest. Töö teoreetilises osas annab autor ülevaate I-O sobivusega seotud terminoloogiast, milles käsitleb I-O vahelist sobivust ja selle sisu olemust. Teises alapeatükis kirjeldab töö autor I-O sobivuse erinevaid mudeleid, ning annab ülevaate kirjanduse põhjal, käsitledes varasemaid teemakohaseid uuringuid.

Empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist, milles töö autor kirjeldab uuringu valimit ja metoodikat. Teises alapeatükis toob töö autor välja uurimisprotsessi üldiseloostuse ja uuringust saadud analüüsi. Töö raames viib töö autor läbi kvantitatiivse uuringu, kasutades selleks küsimustikku. Sellise meetodi kasutus välistab vastaja kallutamise ja tagab küsimustiku täitjale piisava otsustuse ja valikuõiguse küsimustele vastamisel. Andmete kogumise eesmärgil kogub töö autor andmeid FEB AS- i 7 filiaalis, kus töötab 140 töötajat, ning filiaalid asuvad üle Eesti. Lisaks tõi töö autor küsimustiku lõpus välja

avatud küsimuse kus soovis välja selgitada kolm positiivset tunnust millele uuritava organisatsiooni töötaja vastaks, tegu oli küsimusega mis polnud kohustuslik.

Töö eesmärgi ja ülesannetega kaasneb statistika kaardistamine, ankeetküsitlusest saadud andmed süstematiseeris töö autor programmis Ms Excel, analüüsis programmis IBM SPSS ja hilisemalt töötles programmiga SmartPLS3.0 millega saavutas lõpliku analüüsi tulemuse. Töös tugines autor peamiselt teaduslikele artiklitele ja eelnevatele varasematele uuringutele, mida on uuritud sarnases valdkonnas.

Autor tänab juhendajat Maaja Vadi kes toetas professionaalsete nõuannete ja innustas läbi toetava suhtumise kogu töö kirjutamise ajal. Suured tänusõnad FEB AS töötajatele ja juhtidele kes toetasid uuringu läbiviimist ning andsid oma panuse. Tänan oma perekonda kes oli mul alati toeks. Suured tänusõnad kursusekaaslastele Siirile ja Katrinile kes olid lihtsalt olemas.

Märksõnad: isik-organisatsiooni sobivus, isik- organisatsiooni väärtuste sobivus, organisatsiooni väärtused, isik-töö sobivus.

1. ISIK-ORGANISATSIOONI SOBIVUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Isik-organisatsiooni sobivus ja selle sisu olemus

Antud alapeatükk keskendub I-O sobivuse mõiste defineerimise sobivuse olemusele ja selle olulisusele. Töö autor analüüsib I-O sobivuse teoreetilisi käsitlusi, välja selgitamaks I-O omavahelist sobivust.

Morley (2007:110) arvates ei määra suurema osa töötajate suhtumist ja käitumist ainult I-O sobivus, Westerman ja Vanka (2005:410) aga on seisukohal, et seda määravad omavahelised suhted, milles ühtivad organisatsiooni väärtused. Töö autori arvates käsitleb ja selgitab varasem teoreetiline vaatenurk seda järgmiselt, organisatsioonide sooviks on suurendada väärtuste kaudu üksikisikute arusaama eetika ja sotsiaalse vastutuse tähtsust, samaaegselt sidudes positiivselt organisatsiooni moraalset tugevust põhimõttelise käitumisega, sest selliste omaduste olemasolu tugevdab töötajate emotsionaalset integratsiooni ja toob kaasa koostööl tugineva töökultuuri, Teisisõnu I-O sobivus on organisatsiooni normide ja väärtuste kooskõla.

Kristof (1996:3) väidab, et I-O sobitub siis, kui vähemalt üks osapool vastab teise vajadustele või neil on sarnased omadused. Aliniaçik, *et al.* (2013:275) täheldab, et mida rohkem ja järjepidevamalt tunnetavad töötajad enda väärtustamist, seda enam ollakse rahul oma tööandajaga. O'Reilly ja Chatman (1986:497) leidsid, et individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste vaheline sobivus tagab soovi panustada enam organisatsiooni hüvanguks, sest kõrgem pühendumus tagab soovi panustada organisatsiooni hüvanguks, läbi mille tagatakse organisatsioonile tootlikkus, käibekasv, terve töökliima ja jätkusuutlikkus tulevikus.

Et saavutada I-O sobivuses parim tulemus, peab eksisteerima seos töötajate kõrge motivatsiooni ja tööga rahulolu vahel. Antud vaatenurka selgitava käsitluse autorid Deci ja Ryan (2000:228) viidates, et motivatsioonil on kaks külge, üks on sisemine motivatsioon, mis otsib väljakutseid ja läbi selle isik teostusvõimet, mida saavutatakse läbi töö tegemise. Vastupidiselt toob Nord *et al.* (1990:21) välja, et välisel motivatsioonil on seos lõppseisundiga, mis tekib töö sisust sõltumata. Meyer *et al.* (1998:47) toob esile, et sisemiste väärtuste areng viitab tööga seotud oskuste omandamisele ja kvalifikatsiooni tõstmisele. McClelland *et al.* (1989:697) kirjeldavad, et välimiste väärtuste eduka arengu tulemiks on karjäärivõimalused ja majandusliku jõukuse kasv.

Selline vaatenurk I-O sobivusele selgitab töö autori arvates, et organisatsioonid teevad valikuid, mis kattuvad ja on kooskõlas organisatsiooni väärtustega, püüdes avastada ja leida vahendeid oma töövõimekuse ja tõhususe saavutamiseks. Organisatsioonil on oluline pöörata tähelepanu sellele, kuidas mõjutada töötajate käitumisnorme vältimaks vasturääkivusi. Seega on organisatsioonil kohustus luua õhkkond, kus avatud dialoog ja tagasiside on tavapärane. Iga organisatsiooni sooviks on leida oma kollektiivi iseseisev ja võimekas töötaja, kes omab kõrgeid väärtus- ja eetikanorme ning on võimeline suunama oma individuaalset panust organisatsiooni hüvanguks.

I-O omavaheline sobivus on oluline, kuna see mõjutab märkimisväärselt töötajate hoiakuid ja käitumist. Sarnase atraktiivsusega isikud usaldavad üksteist rohkem kui need, kel puuduvad ühised tunnused. I-O omavaheline sobitamine on dünaamiline omandus ja nõuab igalt töötajalt isiklike väärtusi – Cheng (2014:131) viitab siin sellele, et organisatsioonid, kelle töötajate vahel on arusaamatusi ja erimeelsusi, toimivad hästi vaid lühiajaliselt.

Teaduslikes seisukohtades pole I-O definitsioon päris üheselt ja selgelt määratletud, mis omakorda annab ruumi antud aspektides nii mitmetähenduslikkusele kui ka vääriti lahendamisele. Paljude antud teema uurijate sooviks on defineerida I-O sobivust kui I-O omavahelist kooslust. Antud kooslust on võimalik määratleda mitmel viisil, olgu selleks ühine eesmärk, sotsiaalsed suhted, väärtused, töö või organisatsioonist tulenev määratlus. Schwab (1980 viidatud Kristof 1996:2 vahendusel) määratleb, et I-O sobivu-

se defineerimisel esineb ebatäpsusi määratluses, millega kaasneb vastuolulisus ja eba-
piisavus tulemustes.

Alljärgnevas tabelis nr 1, toob töö autor välja mõistete määratlused mis kõige paremini
toovad esile I-O sobivust.

Tabel 1. I-O sobivuse definitsiooni määratlused

Fookus	Käsitluse autor	Aasta
I-O sobivusele keskendumine on väärtuste kongruentsus.	O'Reilly <i>et al</i>	1991
I-O sobitub siis kui vähemalt üks osapool vastab teiste vajadustele, või neil on sarnased omadused.	Kristof	1996
I-O sobivuse oluline aspekt on isik-keskkonna sobivus.	Shneider	2001
I-O sobivuse määratluse määravad ära omavahelised suhted organisatsioonis, milles ühtivad organisatsiooni väärtused.	Westerman ja Vanka	2005
Üksikisiku ja organisatsiooni ühildumine, kus I-O sobitub organisatsiooni väärtustega.	Sekiguchi	2007
I-O sobivus kui organisatsiooni edukuse ja tõhususe süsteem.	Dawley <i>et al</i>	2010
I-O sobivuse kaudsed kontseptsioonid.	Tsai <i>et al.</i> Gardner <i>et al.</i> Bretz <i>et al</i>	2012
Väärtuste ja I-O sobivuse seos.	Cooman <i>et al</i>	2012

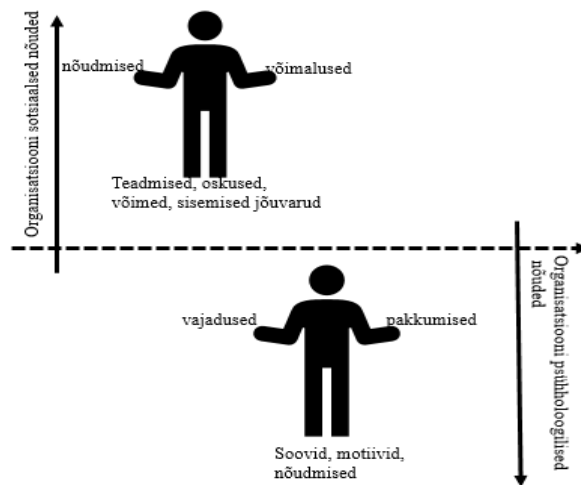
Allikas. O'Reilly *et al* (1991), Kristof (1996), Schneider (2001), Westerman ja Vanka (2005), Sekiguchi (2007), Dawley *et al.* (2010), Tsai *et al.* Gardner *et.al.* Bretz *et al.* (2012), Cooman *et al*(2012) põhjal autori koostatud.

Selleks, et paremini mõista I-O mitmeti mõistetavaid määratlusi, tõi Muchinsky, Monahan (1987:269 viidatud Kristof 1996:3 vahendusel) välja kaks tunnusoont, mis selgitavad ja annavad selgema määratluse. Nendeks on:

- a) Omavaheline sobivus- (*supplementary fit* ingl. k) eksisteerib juhul kui isik omab sarnaseid tunnuseid, teiste organisatsiooni liikmetega.
- b) Täiendav sobivus- (*complementary fit* ingl. k) on siis kui isiku tunnusooned sobituvad organisatsiooniga ning saavutatakse sünergia.

Järgmise vaatenurga I-O sobivusel toob töö autor välja, Edwards ja Shipp (2012 viidatud Santos ja Domenico 2017:574 vahendusel) toovad esile, et eksisteerib kaks teineteist täiendavat sobitumistüüpi, milleks on nõudmised-võimalused ja vajadused-

pakkumised. Esimest sobitumist kirjeldatakse järgmiselt, nõudmised–võimalused sobivad isikuga, kellel on teadmised, oskused, võimed ja jõuvarud, millega isik täiendab organisatsiooni sotsiaalseid nõudeid. Teise vajaduste–pakkumiste sobivuse puhul toimib organisatsioonis bioloogiliste vajaduste süntees ehk esiplaanil on psühholoogilised nõuded, näiteks soovid motiivid, eesmärgid. Joonis 1 toob välja I-O sotsiaalsed ja psühholoogilised nõuded.



Joonis 1. I-O sotsiaalsed ja psühholoogilised nõuded (autori koostatud) Edwards ja Shipp (2012) põhjal

Kui isik ei tunneta sobivust organisatsiooni ja enda vahel, võib sellel suhtel olla negatiivne mõju tehtavale tööle, vaatamata isiku jõupingutustele jääb tema töösooritus madalaks. On ilmne, et isikud, kes organisatsiooniga ei sobitu, lahkuvad organisatsioonist suurema tõenäosusega.

I-O sobivuse määratlemisel viitab Chatman (1989 viidatud Rokeachi 1979 Cooman ja Peperman 2012:218 vahendusel), et organisatsioonid koosnevad ainulaadsetest ideedest, veendumustest, suhtumistest ja arusaamadest, mis on pöördvõrdelised nende liikmete väärtustega. Väärtused jagunevad ühiskondlikult institutsionaalseteks eesmärkideks ja nõudmiste kognitiivseteks vajadusteks. Töötingimustest mõjutavad need organisatsioonikultuuri, organisatsioonistruktuuri ja otsustusprotsesside kirjeldust ning organisatsioonis vastuvõetavaid otsuseid eesmärkideni jõudmiseks.

Töö autor toob välja, et I-O sobivuse üheks osiseks on väärtused, mis domineerivad nii mitmeski terminoloogias. I-O sobivuse ja erinevat liiki väärtuste vahel, mis on vajalik parimaks sobituvuseks, eksisteerib omavaheline seos. Selleks, et mõista väärtust ja selle olemust toob töö autor täiendavalt sisse väärtuste definitsiooni. Schwartz (2012) toob välja, et väärtused on olulised, ilma väärtusteta ei saa toimida arusaama hea ja halva vahel, õige ja vale vahel. Väärtused on veendumus või mõtted, mis on seotud teatud käitumisviisidega. Väärtuste hinnang on igal indiviidil erinev ja erineb tähtsuse olulisuse poolest, neid pole võimalik jälgida, nad on alati seotud moraali, ning väärtushinnanguid peetakse püsivateks. Väärtuste olemasolu on oluline lüli I-O sobivusel.

Rokeach (1973 viidatud Finegan 2000:153 vahendusel) soovib, et liigselt organisatsiooni väärtustele keskendumise asemel tuleb pöörata tähelepanu organisatsioonile kui tervikule, et saavutada dünaamilisem koostis I-O sobivusel. Finegan (2000:151) omakorda toob esile, et organisatsioonis eksisteerivatel väärtustel on töötajatele otsene mõju, sest töötajates tekitavad emotsionaalse kindlustunde need väärtused, mis on seotud organisatsiooni terviklikkusega, ning nende väärtuste olemasolu loob sügavama kiindumuse organisatsiooni vastu. Väärtuste pideva käsitlemise asemel on vajalik mõista, et erinevad väärtused võivad mõjutada pühendumist.

Tugevat I-O sobivust seostatakse väärtuste olemasoluga, seda nii isiku kui ka organisatsiooni omadega. Väärtuste terminoloogia käsitlemisel väidavad Cooman *et al.* (2012:226), et olemuslikud ja välimised inimeste vahelised väärtused jagunevad altruistlikeks ja prestiižeteks väärtusteks, mis viitavad sisulistele väärtustele. Need on saavutatavad läbi töö iseloomu, psühholoogilise rahulduse, mida pakub huvitav töö ja sellest saadav väljakutse, töö mitmekesisus ja intellektuaalne stimulatsioon.

Välise vajaduste aspektideks on palk, hüved ja töökoha turvalisus. Inimeste vahelised väärtused on keskendunud suhetele töökaaslastega, juhendajatega ja teiste inimestega. Altruistlikud väärtused hõlmavad teiste abistamist ja ühiskonda panustamist. Lewin (1935 viidatud Vianen *et al.* 2000:188 vahendusel) on öelnud, et inimese käitumine on kui organisatsiooni- ja isiku vaheline koostoimimine. Enamik uurijaid I-O sobivuse tõlgendamisel toovad esile, et oluline on tööst saadav rahulolu, töömitmekesisus, intellekt-

tuaalne areng, mida omakorda toetavad erinevad vajaduste aspektid milledeks on palk, hüved, töökoha turvalisus.

I-O sobivuse mudeli looja Chatman (1989:335) soovis oma mudeli kaudu ennustada muutusi individuaalsetes väärtustes ja käitumises, pöörates tähelepanu sellele, kuidas organisatsioonis väärtusi käsitletakse. Chatman (1989:339) määratleb I-O sobivuse mudelis ennekõike organisatsiooni sobivuse, mis on normide- väärtuste ja seejärel isiku väärtuste kooskõla. Selgitamaks, milline on organisatsiooni liikmelisuse mõju üksikisiku väärtustele ja käitumishinnale ning hindamaks vastupidiselt üksikisiku mõju organisatsiooni väärtustele, on oluline hinnata, millised on üksikisiku ja organisatsiooni vahelised kokkulepped väärtustes.

Töö autor selgitab seda vaatenurka kui I-O sobivuse ühte olulisemat koostoimimise mudelit, mis koosneb erinevatest rollidest, ennekõike individuaalse töövõime ja tööalase konkurentsivõime tagamisel, ning on paljude eesmärkide saavutamisel esikohal. Cheng (2014:127) toob välja, et I-O sobivusmudelit on võimalik rakendada organisatsioonis värbamismudelina, ta soovib seda mudelit vaadelda interaktiivse vaatepunktina, milles organisatsioonid meelitavad sarnaste omadustega töötajaid, et tagada isiku vastavus konkreetsele ametikohale ning parim I-O sobivus.

Peamiseks väljakutseks vajavad juhid positiivse organisatsiooni väärtuste ja eetikastandardite jätkusuutlikkust eeldusel, et parim I-O väärtustega sobituv töötaja on pühendunud, koostöövalmis, usaldusväärne. Juhtidel lasub kohustus siduda lühiajalisi eesmärke pikaajaliste eesmärkidega. Järeldades, et töötajate valikul ja sotsialiseerumisel investeeritakse üsna sageli märkimisväärsed ressursse. Iga ebaõnnestunud ja valel alustel tehtud värbamine toob organisatsioonile kaasa kasutamata jäänud võimalused ja võib kahjustada töökultuuri, mille tõttu võib kannatada organisatsiooni maine.

Allport (1937; 1966, Block 1978, Bowers 1973, Staw ja Ross 1985 viidatud Chatman 1989:333 vahendusel) on proovinud mõista ja prognoosida inimeste käitumist organisatsioonis. I-O sobivuse mõõtmiseks on nad välja pakkunud erinevaid karakteristikuid, mis prognoosivad isiksuse tunnuseid, milleks on väärtused, motiivid ja võimeid, sest

neid tunnuseid peetakse stabiilseteks ja need peegeldavad kõige paremini isiku käitumist. See, et isikute võimed on erinevad, on mõistetav, kuid olulisemaks peetakse I-O kooslust, sest organisatsioonid koosnevadki ainulaadsetest ideedest, arusaamadest, veendumustest ja suhtumistest.

Fan (2018:996) on märkinud lisaks mitmetele I-O sobivuse uuringutele, et käsitluse autorid Cable ja DeRue (2002:877) on leidnud I-O sobivusega veel mitmed seoseid mis viitavad erinevatele sobivusmuustrile, nagu tööga rahulolu. Lauver ja Kristof- Brown (2001:467) näevad tugevat seost käibe eesmärkide vahel. Guan *et al.* (2010:293) ja Silverthorne (2004:594) rõhutavad organisatsioonile pühendumise olulisust. Viela *et al.* (2008:1008) toovad olulisena esile organisatsiooni liikmete väärrika käitumise ja Kim *et al.* (2013:3731) töösoorituse võime.

Eelnevate käsitluste autorite väidete põhjal on Riivari *et al.* (2012:313) märkinud, et kui organisatsioonis kultuur hõlmab ühiseid arusaamu ja eeldusi koos eksisteerimiseks, siis Victor ja Cullen (1988:101) arvates on ülesehituselt sügavam ja laiem organisatsiooniline keskkond koos töökliimaga, kogum ühistest arusaamadest. Brown (1992:3) on aga arvamusel, et kõrgete väärtustega organisatsioon on tulemuslikkuse ja arengu saavutamisel võimekam, pidades olulisimaks teadmiseks, et organisatsiooni väärtustel on mõju organisatsioonile tervikuna, sest organisatsioonikultuuri kontseptsioon koosneb väärtustest, uskumustest ja traditsioonidest, mida organisatsiooni liikmed jagavad ja kannavad. Organisatsioonikultuuris on harjumuspäraseid käitumisharjumid, mis talletuvad ajas, kuid väärtused on hoiakute normid, mis pärinevad teatud traditsioonidest ja uskumustest.

Chen *et al.* (2014:946) toovad esile, et I-O sobivuste uurimise tähelepanu on pööratud tööalastele hoiakutele, näiteks tööga rahulolule, pühendumus oma organisatsioonile. Sellele teadmisele pöörasid enim tähelepanu Verquer *et al.* (2003:486). Silverthorne (2004:594) ja Ambrose *et al.* (2008:323) nende uuringud väljendasid, et I-O sobivuse saavutamiseks kõrgeimal tasemel tuleb pidada oluliseks töötajate paindlikkust ja kõrget pühendumist.

Töö mis motiveerib ja millel on edasiarendav jõud leidsid Steger, Dik ja Duffi (2012:323) aitab organisatsioonil paremaid tulemusi saavutada. Töö on inimese pool identiteedist, ning sotsiaalse indiviidina eksisteerivad mõjutused, alates lähedastest kuni töö ja ühiskonnani välja, sest personaalne ja sotsiaalne identiteet on omavahelises tugevas seoses. Blustein (2008:232) arvates avaldab see tugevat mõju inimese elule ja vaimsele tervisele. Töö olemasolu pakub ressursse ellujäämiseks ja tagab kvaliteetsema juurdepääsu suhtele ja elukogemusele.

1.2 Isik-organisatsiooni sobivuse mudelid

Töö autor kajastab oma töös I-O sobivuse mudeleid, milles teadlased toovad välja erinevaid seisukohti, parima I-O sobitusega isikul on kõrge pühendumus, koostöövalmidus ja usaldusväärsus. Erinevad uurijad pakuvad välja aga karakteristikuid, mille tulemused võimaldaksid mõõta erinevaid tunnuseid mis peegeldavad kõige paremini isikute käitumist.

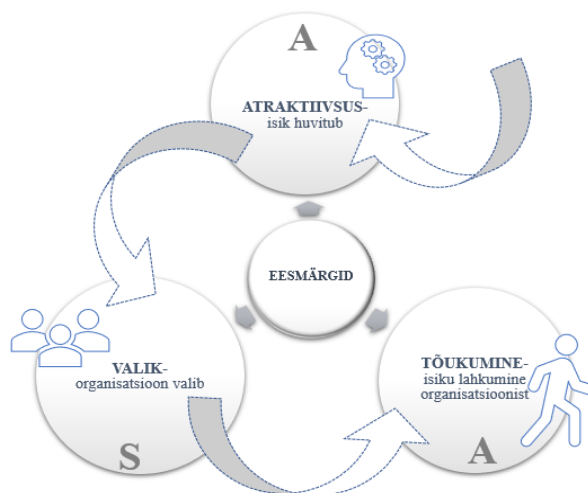
Schneider (1987:437) pakub ASA- atraktiivsuse-valiku-tõukumise (*attraction- selection-attrition* - ingl k) teoreetilist raamistikku organisatsioonide mõistmise, struktuuride, organisatsiooni protsesside ja tehnoloogiate parimaks mõõdikuks. ASA raamistiku tulemuseks peetakse erinevate organisatsioonide atraktiivsust meelitada, valida ja hoida sarnaseid inimesi. Alljärgnevalt toob töö autor välja ASA teoreetilise raamistiku määratluse.

Atraktiivsust - (*attraction* ingl k) kirjeldatakse organisatsioonis töötavate isikute huvi na organisatsiooni poolt pakutavate ametikohtade ja karjäärivõimaluste vastu. Karjäär omakorda jaguneb Schneider (1987:441) määratlusel kuueks alaliigiks a) intellektuaalseks, b) kunstiliseks, c) sotsiaalseks, d) ettevõtlikuks, e) traditsiooniliseks f) realistlikuks. Antud mudeli põhjal tehtud oletused näitavad, et sarnastel inimestel on sarnased isikuomadused, nad teevad meeleldi sarnaseid asju ja usutavasti käituvad sarnaselt.

Valiku -(*selection* ingl. k) kirjeldab (Aldrich 1979 viidatud Schneider 1987:444 vahendusel) kui värbamisprotsessi valikueesmärke, kuna organisatsioonid töötavad erinevate teadmiste ja süsteemidega on neil vaja pädevustega personali. Organisatsioonid vajavad erinevate oskuste ja kogemustega töötajaid selleks, et tagada efektiivsus ja ellujäämine.

Tõukumine -(*attrition* ingl. k) toimub Schneider (1987:442) määratlusel vastupidiselt atraktiivsusele. Esialgselt atraktiivsusest tekkinud huvi organisatsioonis töötamise vastu on hilisemalt tehtud eksimuste pärast sobimatu ja leitakse, et neile ei sobi antud keskkond kus töötada. Isikud kes organisatsiooniga ei sobitu, varem või hiljem lahkuvad.

Nendel isikutel kellel aga on kõrgem I-O vaheline sobivus mis kattub indiviidi individuaalsete ja organisatsiooni reaalsete ootustega, siis nende isikute tööga rahulolu on kõrgem ja töösuhe pikem. Vajalikuks tuleb pidada ka eesmärkide olemasolu, ASA raamistiku puhul on eesmärgid kogu süsteemi keskosa. Isikute käitumine Kimberly ja Miles (1980 viidatud Schneider 1978:445 vahendusel) antud käsitluse autorite arvates toimub organisatsioonis eesmärkide nimel, ning mida määravad erinevad protsessid ja struktuurid mis arenevad, peavad ellujäämise nimel organisatsioonis ka tekkima ja arenema.



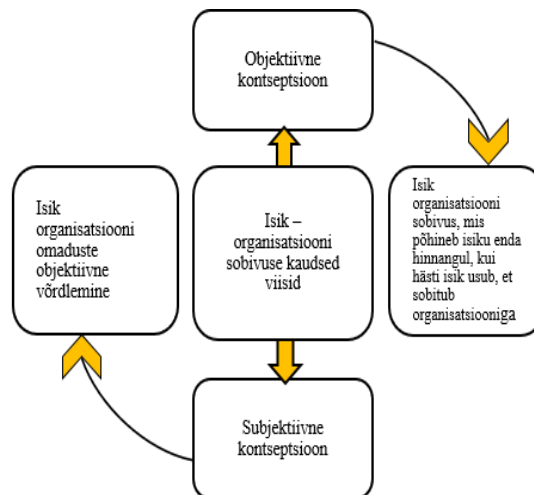
Joonis 2. Schneider (1987) atraktiivsuse – valiku - tõukumise (ASA) (mudeli põhjal autori koostatud)

Joonis 2 toob välja Schneider'i loodud ASA teoreetilise raamistiku aspektid, milles erinevad etapid eeldavad isikute omast sobitumist. Esimese sammuna ollakse atraktiivsuse

faasis, mil tuntakse huvi organisatsioonis töötamise vastu, teisene sobitumine organisatsiooni toimub läbi värbamisprotsessi ehk organisatsioon valib, valituks osutuvad need isikud kes kõige enam sobituvad organisatsiooniga ja kolmandaks sammuks peetakse tõukumist, kui isikud kes on osutunud organisatsiooni valituks, mingil põhjusel otsustavad, et nende ootused organisatsioonile tegelikkuses ei ole sobivad ja nad otsustavad lahkuda.

Kokkuvõtvalt kirjeldab Schneider (1978:445), et ASA teoreetiline raamistik selgitab I-O sobivust. Isikud, kes on organisatsiooni eesmärkidest huvitatud, jäävad kindlameelselt organisatsioonile lojaalseks, sest I-O sobivus viib atraktiivsuse, mis omakorda loob olukorra, kus inimesed soovivad koos töötada inimestega, kellega nad on sarnased. ASA mudeli tuumaks on, et organisatsioonis olevad inimesed kujundavad organisatsiooni kuvandi.

I-O sobivusel tuleb Tsai *et al.* (2012, Gardner *et al.* 2012, Bretz *et al.* 1989 viidatud Überschaer *et al.* 2016:1022 vahendusel) esile, et eksisteerib kaks kontseptsiooni milledeks on objektiivne ja subjektiivne. Objektiivne kontseptsioon kirjeldab I-O omaduste objektiivset võrdlemist ja subjektiivne kontseptsioon, mis põhineb hinnangul, kui hästi isik ise usub, et sobitub organisatsiooniga.



Joonis 3. I-O sobivuse kontseptsioonid (autori koostatud) Überschaer *et al.* (2016) põhjal.

Seega on isikud meelsasti nõus valima organisatsioone, mis baseeruvad isiklike omaduste subjektiivsel võrdlusel, sest isikutel on arvamus, et selliste tunnustega organisatsioonid vastavad nende vajadustele ja väärtustele. Joonis 3 visualiseerib I-O sobivuse kontseptsiooni.

Westerman ja Cyr (2004:252) on oma uuringus toonud välja kolm erinevat lähenemist I-O sobivusele, milleks on: a) väärtuste, b) isiksuse, c) töökeskkonna kongruentsus, milles väärtuste kooskõla sobitus tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumisega, kuid ei saavutanud kooskõla isiku kongruentsusega. Vaatamata viimase kongruentsuse negatiivsele tendentsile püsib isikutel kavatsus jääda oma tööandja juurde pikemaajaliselt. I-O sobivust on võimalik avada mitmel erineval viisil. Töös toob autor välja kolm võimalust, kuidas käsitletakse I-O sobivust.

Sutarjo (2011 228:232) toob välja ühe olulise seisukoha, millistel alustel isikud valivad omale organisatsiooni kus nad soovivad töötada. Sutarjo pakub välja, kümme võimalust kuidas on võimalik I-O sobivust suunata ja juhtida. See on protsess milles leitakse ühised tunnused I-O sobivuse vahel. Järgnevalt annab töö autor ülevaate eelpool kirjeldatud kümne tunnuse täpsemad tegevused, suurendamaks I-O sobivust. Nendeks on:

Värbamise ja valikute protsess. Alustuseks hinnatakse teadmiste-oskuste-võimete sobivust (KSA - *knowledge, skill, abilities* ingl. k.) mis on värbamise- ja valikuprotsessi tähtsam omaduste kompleksus, arvab Sutarjo (2011:228) need omadused peaksid olema kandidaatidel esindatud. Tööandjate esimene lähenemine tugineb I-O sobivusele, eristamaks paremini kvalifitseeruvaid kandidaate halvemini kvalifitseeruvatest. Valiku aluseks on organisatsiooni väärtuste ja isiku väärtuste kooskõla sobivus. Kuigi tegelikkuses saab I-O sobivust usaldusväärselt hinnata alles siis, kui isik on tööle palgatud.

Kommunikatsioon värbamise protsessis ja töötaja palkamine. Teise punktina on oluline kommunikatsioon, kuidas edastatakse infot ja suheldakse töötajatega värbamisprotsessis. Esialgne suhtlemine ja info edastamine loob organisatsioonist kuvandi, mille põhjal kandideerija otsustab, kas ta soovib edasi liikuda või mitte. Organisatsioon, kes ei pööra kommunikatsioonile tähelepanu, võib ühel hetkel avastada, et head töötajad ei

tule ja ei soovi seal töötada. Kristoff- Brown *et al.* (2005:290) seisukoht on, et I-O ligi- tõmbavust ja õigete isikute värbamine saavad toimuda ainult ühiste väärtuste olemasolul. Heal tasemel organisatsioon jagab oma väärtusi värbamise esimeses etapis: kandideerijale luuakse tugev esmamulje, andes talle organisatsiooni väärtustest, töökultuuri, töö ülesannetest, koolitus- ja arenguvõimalustest üksikasjalik ülevaade, et kandideerija saaks hinnata enda sobivust organisatsiooniga. I-O sobivuse atraktiivsus loob kandideerijale hooliva organisatsiooni kuvandi ja mõjub positiivselt. Selline lähenemine näitab. Selline lähenemine näitab Carless (2005:414) arvates üles tõelist huvitatust ja aitab kandideerijal langetada õige valiku organisatsiooni suhtes ning organisatsioon saab vastutasuks sobiva töötaja.

Sotsialiseerumine. Vaatamata tugevale värbamisprotsessile ja õigete kandidaatide värbamisele, võib tekkida olukordi, kus uue organisatsiooniliikme adapteerimine ei õnnestu sellisel tasemel, nagu seda ootavad teised organisatsioonis töötavad liikmed. Põhjuseid võib siin olla mitmeid, kas on selleks organisatsioonikultuuri mõni lahti seletamatu osa, mõned tavad või traditsioonid. Tegu on protsessiga, kus isik õpib tundma organisatsiooni ja talle omistatud rolliga seotud käitumist, teadmisi, samuti hoiakuid. Reeglina isikud, kes kohanduvad organisatsiooniga kiiremini ja hästi, elavad organisatsiooni sisse kindlamini ja teevad tõhusamat karjääri. Organisatsioon soovib aidata uuel töötajal organisatsioonikultuuris kohaneda. Sutarjo (2011:229) määratleb sellist kohanemistvormi sotsialiseerumisena, milles suunatakse uusi töötajaid kohanema organisatsiooniga. Uuelt isikult oodatakse organisatsiooni väärtuste, normide ja töökultuuriga samastumist, saamaks organisatsiooni täisväärtuslikuks liikmeks. Sotsialiseerumise mõiste sisaldab oskust mõista ja organisatsiooni kauaaegsemate kolleegide väärtuste ja hoiakutega nõustumist. Organisatsioon, kes sotsialiseerib töötajaid, loob pikemas perspektiivis töötajatele kindlama I-O sobivuse, tagades sellega töötajates suurema rahulolutunde ja omakorda selle kaudu organisatsiooni majandusliku jätkusuutlikkuse.

Vahele sekkuv kultuur. Suhtlemine on meetod, mida rakendavad juhid, kui nad motiveerivad töötajaid, kultuur aga omab teatud memosid, rituaale ja muid suhtlemisviise. Vahele sekkuva kultuuri üheks koostisosaks on sotsialiseerumine uute organisatsiooni liikmete ja olemasolevate liikmete vahel. Sutarjo (2011:230) määratleb sellist vahele

sekkuvat kultuuri, mille olemasolu organisatsioonis tagab uutel liikmetel kiirema kohanemise organisatsioonis.

Laiapõhjaline koolitus. Laiapõhjaline koolitus tagab suurema I-O sobivuse, sest oskuspõhiste ametikohtade puhul tagab süstemaatiliselt kõikehõlmav koolitusprogramm suurema tõenäosusega parema sobivuse organisatsiooniga. Näiteks pole võimalik ilma väljaõppeta töötada lennusaatjana – selleks et tagada töötajale vastav kvalifikatsioon, suunatakse ta väljaõppele, omandama oskusi, kuidas käituda, kui õhusõidu ajal peaks juhtuma mõni intsident. Autry ja Wheeler (2005:63) on märkinud, et koolitusvajaduste lähtepunkt on organisatsioonidel erinev ja koolitusi peavad organisatsioonid valima lähtuvalt strateegilistest eesmärkidest, mis sobituvad I-O sobivusega. Vanemalt kolleegilt saadud väljaõpe ja tööalased juhtnõõrid on mitteametliku koolituse vorm, selline kogemuste omandamine näitab üles heatahtlikkust ja aitab uuel töötajal organisatsiooni sisse elada.

Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste mõõde "ideaalne" ja "tegelik". Organisatsioonikultuuri ja väärtuste mõõtmisel "ideaalne" ja "tegelik", on Tepeci ja Bartlett (2002:152) arvamusel, et ideaalne kultuur koosneb individuaalsetest väärtustest, mis omakorda omavad sisulist mõju suutlikkusele. "Ideaalne" ja "tegelik" mõõde on organisatsiooni kultuuri ja individuaalsete väärtuste mõõtetegur, mis kajastab nende vahelisi kriteeriumeid.

Karjääri planeerimise ja arendamise protsessi juhtimine. Kasutades karjääri planeerimise ja arendamise protsessi I-O sobivuse suurendamisel, peab Sutarjo (2011:231) karjääri elu jooksul muutuvate töökogemuste registriks. Erinevate tasemete eksisteerimisel organisatsioonis on oluline pöörata tähelepanu sellele, et ametipositsioonidel oleks ametioskustele ja pädevusnõuetele vastavad töötajad, vältimaks probleeme, et kõrge potentsiaaliga töötajad teevad tööd, mis ei vasta nende profiilile, ja on töötajaid, kes on "üle edutatud" ega vasta oma ametioskustele. Karjääri planeerimise protsess ja selle juhtimine on katkematu tegevus, ning nõuab märkimisväärseid ressursse, sest kui isikul puudub organisatsioonis võimalus karjääriredelil tõusmiseks, võib ta lahkuda.

Mitmekesisuse säilitamine organisatsioonis. Mitmekesisuse säilitamise I-O arendamisel jagab isikute kuuluvust erinevatesse rühmadesse Newstrom 2010 (viidatud Sutarjo 2011:231 vahendusel) järgi omab sarnaseid paralleele tööülesannete sarnasusest, on samal positsioonil organisatsioonis või sõltuvad lähestikku asetsevast tööülesannetest. Teine rühm koosneb suuresti isiklikust, ehk siis kultuuriruumi sarnasusest, sotsiaalmajanduslikust olukorrast, soost ja rassist tingitud taustast. Mitmekesisuse puudumine ja sarnasuse domineerimine organisatsioonis pidurdab ideede ja otsustusprotsesside mitmekesisust, mis omakorda vähendab ja takistab organisatsiooni ellujäämiseks vajalikku paindlikust.

Juhi rolli tähtsus. Tänapäevase juhtimise üheks oskuseks, märgib Sutarjo (2011:232) võib pidada oskust, mille tulemuseks on potentsiaali rakendamine. I-O sobivuse suurendamise tähelepanu teravik on suunatud juhi rolli tähtsusele, töötajate pilgud on pööratud juhi erinevatele oskustele ja isikuomadustele, nagu töötajate motiveerimine, juhi enda pühendumine ja juhi usaldatavus.

Indiviidi ja organisatsiooni väärtustele keskendumine. Organisatsiooni edumeelsus sõltub tema liikmete panusest organisatsiooni kultuuri ja väärtuste loomisel, toetamisel ning arendamisel (Sutarjo 2011:232). I-O sobivuse suurendamine saab toimuda ainult läbi organisatsiooni liikmete kooskõla, kes jagavad ühiseid väärtuseid ja organisatsioon kes keskendub oma töötajatele ja hindab nende väärtusi.

Kokkuvõtvalt kirjeldab Sutarjo (2011:232) mõistmaks I-O sobivust, on vaja hinnata ennekõike organisatsioonikultuuri ja väärtuste ideaalset seisundit. Organisatsiooni ellujäämine ja majanduslik jätkusuutlikus sõltub töötajate paindlikkusest oma tööülesannete täitmisel, sest tugev sobivus I-O vahel ennustab organisatsioonide suutlikust eesmärkide täitmisel.

Töö autori arvates saab seda vaatenurka selgitada järgmiselt, organisatsioonid on kujundatud erinevalt, ühes liiguvad informatsioon ja teadmised ülevalt alla, teises organisatsioonis aga vastupidi alt üles. Organisatsioonis töötavate isikute jaoks on oluline hoopis väärtuste olemasolu ja eesmärk ehk kuhu poole on suunatud väärtuste püramiidi teravik,

kas üles või alla. Organisatsiooni väärtuste olemasolu eeldab liikmetelt põhilisemate seoste ja seaduspärasuste tundmist selleks, et tekiks ühine kokkupuutepunkt organisatsiooni ja isiku vahelistes väärtustes, mis tagavad tugevama I-O sobivuse.

Alljärgnevalt avab töö autor Kristof (1996:26) poolt määratletud I-O sobivuse aspekte:

1. töö hoiakud;
2. isikute lahkumine organisatsioonist ja tööjõuvoolavus;
3. stress;
4. ühiskondlik sotsiaalne käitumine;
5. töö tulemuslikkus;
6. organisatsiooni mõju.

Tööhoiakud. Esile tõuseb tugev I-O sobivus, mille all peetakse silmas töörahulolu ja organisatsioonile pühendumise väärtuste tugevat kooskõla. Selline sobivus toob Kristof (1996:28) arvates esile tugeva kooskõla üksikisiku ja grupi vahelises pühendumises ja tööalases rahulolus. I-O sobivuse hoiakute areng toetub vajaduste–pakkumiste väljavahetamise täiendavatele vaatenurkadele.

Isikute lahkumine ja tööjõuvoolavus. I-O sobivuse hindamise aspekt toetub Kristof (1996:28) väitel suuresti alluva ja juhi koostöövormile, mida kõrgem juhtimiskvaliteet ja sobivus vastastikuste eesmärkide ühildumisel, seda tugevam on koostöövormi jätkusuutlikkus.

Stress. Tööst tingitud stressi alandamine on sõltuvuses I-O kõrge sobivusega Friedman ja Rosenman (1974 viidatud Kristof 1996:28 vahendusel). Käsitluse autorid iseloomustavad isikuid ja organisatsioone kui A- ja B-tüüpi struktuure. Teadlaste poolt läbiviidud uuringus kasutati isiklike aruandeid (*self-reports* – ingl k), selgitamaks välja, milline tüüp millise organisatsiooniga sobitub. Läbiviidud uuringus toodi välja, et A-tüüpi isikute ühinemine A-tüüpi organisatsioonidega ning B-tüüpi isikute ühinemine B-tüüpi organisatsioonidega tagab organisatsioonis madalama tööstressi taseme. Segatüüpi organisatsioonide ja isikute ühinemine toob aga kaasa kõrgema tööstressi taseme.

Ühiskondlik sotsiaalne käitumine. I-O sobivus suurendab Kristof (1996:28) väitel ühiskondlikku sotsiaalset käitumist, luues väljundi efektiivses isikute organisatsioonilises käitumises, mis omakorda loob positiivset mõju meeskonnatööle ja eetilisele käitumisele.

Töö tulemuslikkus. I-O sobivuse hindamisel on laialdaselt kasutatud isiklikke aruan-deid. Andrews (1967 viidatud Kristof 1996:29 vahendusel) leidis, et organisatsiooni saavutused ja väärtused on seoses juhtide saavutuste ja võimule orienteerituse koostoime. Tulemuslik vastupidavus on kõrgem neil juhtidel, kes sobitasid oma väärtused or-ganisatsiooni väärtustega.

Organisatsiooni mõju. On suunatud I-O sobivusele. Agrys (1957, viidatud Kristof 1996:30 vahendusel) täheldab, et liiga tugev ja ideaalne I-O sobivus pärsib innovatsioo-ni ja pidurdab arengut. Walsh (1987, viidatud Kristof 1996:30 vahendusel) läheneb antud arusaamale aga vastupidiselt: I-O sobivuse madal tase ergutab organisatsiooni küpsemist ja arengut.

Kokkuvõtvalt Kristof (1996:30) toob välja, et I-O sobivus on kõrgelt hinnatud kui ees-märgistatud tegevus, millel on positiivsed tulemid töörahulolule, organisatsiooni käitu-misele, organisatsioonikultuurile ja indiviidi väärtustele.

Töö autor võtab alljärgnevalt kokku, I-O sobivuse kolm olulisemat käsitlust, mis suu-rendavad sobitumist. Esiteks Chatmani (1989) I-O sobivuse mudel mis ühe võimalusena aitab vaadelda ja mõista sobitumist organisatsiooni normide - väärtuste ja isiku väärtus-te vahelisel kooskõlal, mis on ajas püsivad ja omavahel võrreldavad. Teiseks Kristofi (1996) I-O sobivuse saavutamine, mis kirjeldab tegevuspraktikate erinevaid lähenemisi. Kolmandaks on Sutarjo (2011) I-O sobivuse suurendamine, läbi kümne erinevat tegevu-se mis võimaldavad suurendada I-O sobivust. Alustades uute töötajate värbamisest, toe-tudes õigetele valikutele, palgates organisatsiooni inimesi kes sobituvad organisatsioo-niga. Chatman (1989:335) oma I-O sobivuse mudelis toob välja, kaks erinevat lähene-misviisi, mis aitavad ennustada isikute käitumist. Esimene on isiku erinevustel põhinev ja teiseks on situatsiooniline lähenemine, milles Chatman(1989) käsitleb organisatsioo-nilisi väärtusi kui I-O sobivuse norme.

Alljärgnevalt võrdleb töö autor Venkatesh *et al.* 2017 uuritud tunnuseid milleks olid sisuline, sotsiaalne ja välised vajadused, ning leiab ühisosad autoritelt Sutarjo (2011), Chatman (1989) ja Kristof (1996) poolt I-O sobivuse paremini mõistmisel. I-O sobivuse paremaks mõistmiseks on parim mudel mille on loonud Chatman (1989), milles on põhirõhk üksikisiku väärtuste ja käitumisnormile, ning millised on isiku ja organisatsiooni vahelised kokkulepped väärtustes. Töö autor võrdles oma töös Venkatesh *et al.* (2017) uuringus saadud tulemusi ja toob siinkohal välja võrdlusena oma töös kasutatud teoreetilisi seisukohti autoritelt Kristof (1996) ja Sutarjo (2011). Mõlemal autoril on I-O sobivuse paremaks saavutamiseks omad seisukohad. Kristof (1996) kirjeldab I-O sobivuse aspektides, et oluline on organisatsiooni sisenemine, milles on oma roll nii üksikisikul kui organisatsioonil. Kus hinnatavateks kriteeriumiteks on töökoha taotleja atraktiivsus, kandidaadi hinnanguline sobivus ja hilisemalt ka isiku palkamine.

Sutarjo (2011) aga toob välja, et värbamiste ja valikute protsessi aluseks on teadmiste- oskuste-võimete sobivus, sest need on omadused mis peaksid kandidaatidel esindatud olema. Omakorda Venkatesh *et al.* (2017) uuringust leitud paralleelid sobituvad kõige tugevamalt väliste vajaduste seisukohalt, milles töö autor viitab väliste vajaduste tunnusele, milleks on töökoha turvalisus. Selline arusaam tagab isikutele kindluse, et on tehtud õige valik ja organisatsioon milles täna töötan, sobib mulle.

Leuty ja Hansen (2012) määratlevad, et mõõdikute väljatöötamine täidab uuringute eesmärgi, milleks on võrrelda ning välja selgitada tööalaste väärtuste ja teiste uuringu keskmes olevate erinevate konstruktsioonide vahelist seost, tõendamaks tulemuste keh- tivust ja laiendamaks arusaamist erinevate mõõdikute seaduspärasusest. Tabel 2 annab ülevaatliku informatsiooni, milliseid mõõdikuid on läbi aegade kasutatud saavutamaks I-O sobivuse parimaid tulemusi. Erinevate I-O sobivuse mõõdikuid kasutatakse karjää- riarengu väljaselgitamisel, kuna nii mitmedki tööväärtused on kas kaudes või otseses seoses karjäärinõustamisega.

Tabel 2. Erinevate I-O sobivuse mõõdikute kirjeldus

Mõõdik	Lühend	Mida mõõdab	Mõõdiku looja	Loomi- se aasta
Minnesota Im- portance Ques- tionnaire	MIQ	Mõõdab tööalast rahulolu lähtudes individuaalsetest vajadustest	Rounds, Henly Jr, Dawis, Lofquist	1967
Work Aspect Preference Scale	WASP	Mõõdetakse isikute eelistusi tööle ja mis seda motiveerib ja mis ei motiveeri	Pryor	1973
Work Values Scale	WVS	Tööväärtuste mõõtmine, standardi- ja eesmärgi põhise väärtuste eristamine ja kuidas need väärtused üksteist ku- jundavad	Super	1980
Work Values Inventory	WVI	Mõõdetakse isiku karjaääri ja tööväärtusi	Manhardt	2006
Work Values Components	WVC	Mõõdab seoseid tööväärtus- te, professionaalsete väärtus- te ja isiku isiklike väärtuste vahel.	Leuty, Hansen	2011

Allikas: Autori koostatud Leuty, Hansen (2012) põhjal

Leuty ja Hansen (2012) on oma I-O sobivuse mõõtmisel kirjeldasid mõõdikuid mis hin-
dasid töökeskkonna tähtsust, sõltumatust, organisatsioonikultuuri ja suhete olemasolu.
Lisaks toovad teadlased välja, et I-O erinevate mõõdikute ühistes instrumentides kattusid
mitmed tegurid, milleks olid loovus, suhted kolleegidega, saavutusvajadus, tasu,
turvalisuse tähtsus.

Järgnevalt käsitleb töö autor, I-O sobivuse võrdlust, tuues välja piirangud. Piirang võrd-
luses toob esile, et uuringuid pole võimalik täpselt samade tulemustega võrrelda, kuid
eksisteerib sarnasuste lähedus. Uuringute tulemused omavad lisainformatsiooni ja neid
on võimalik mingil määral võrrelda. Iga võrdlus annab lisa tähenduse ja töö autor on
sellest teadlik, kuna tulemuste mõõtmine toimub ühes ajahetkes. Saadud andmete tule-
mustest on võimalik töö autoril teha ettepanek uuritavale ettevõttele.

Töös kasutab autor kombineeritud küsimustikku, MIQ (*Minnesota Importance
Questionnaire*) mis selgitab välja isiku tööalaste vajaduste ja väärtuste olemasolu (vt
LISA1). Lisaks on küsimustikus kaks skaalat, mille hindamisel mõõdetakse I-O ja isik-

töö sobivust. I-O küsimustik WAPS (*Work Aspect Preference Scale*) mõõdab küsimustikule vastaja enda tunnet "kas ma sobitun organisatsiooniga milles ma töotan" tulem mõõdab sobivuse olemasolu isiku väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel. Isik- töö sobivuse küsimused WVI (*Work Values Inventory*) mõõdavad isiku sobivust tööga ja mida pakub töö isikule, ning kas need kaks omavahel sobituvad. Küsimustikus mõõdetakse 36 erinevat faktorit, millest saavutatakse 12 mõõtme tähtsus. Tulemused hinnatakse Likert- tüüpi seitsmepunktilisel skaalal, milles 1- ei nõustu üldse, kuni 7- nõustun täielikult. Küsimustik kuulub Viswanath Venkatesh, Jaime B. Windeler, Kathryn M. Bartol ja Ian O. Williamsoni teadusuuringu artiklist Venkatesh *et al.* (2017).

Venkatesh *et al.* 2017 uuringus osalesid Ameerika Ühendriikide IT töötajad, kes olid värskest lõpetanud kõrgkooli juba töötavad spetsialistid, ning töötajad kes olid selleks hetkeks töötanud organisatsioonis kolm või enam aastat. Eesmärgiks oli välja selgitada uuringus osalevate isikute sobivus, nii organisatsiooni kui tööga. Selleks koostasid teadlased küsimustiku, mis mõõtis teatud faktoreid. Oma uuringus tõid teadlased esile meeste ja naiste sobivust antud ametikohale, kuna IT sektoris domineerivad ülekaalus meessoost töötajad, ning naissoost spetsialistide osakaal on täna veel madal.

Venkates *et al.* (2017) toovad oma uuringu mõõtmistulemustes välja kõik kolm uuringut, mis teostati kümne aasta jooksul, ning millest iga mõõtmistulemus andis kaks mõõdetavat mudelit. Esimene uuring viidi läbi aastatel 2000-2001 mil toimus esimene tuntav majanduslangus ja dot.com mulli lõhkemine, teine uuring toimus umbes kuus aastat peale esimest uuringut kui majandus oli USA – s vaikselt stabiliseerunud ja kolmas uuring viidi läbi kaks aastat hiljem, peale teist uuringut. Kõigi kolme uuringu tulemused olid üsna sarnased. Kõigis kolmes uuringus osalesid andmed, mis olid kogutud organisatsiooni sisenemisel, ja uuesti korraldati samasuguste andmete kogumist pärast kuut kuud töötamist – selline andmete kogumine võimaldas teadlastel kinnitada uuringus kasutatava mudeli ootusi ja kogemusi, mis tugevdab antud mudeli kohaldatavust ja ulatust. Mitme erineva etapi põhjal kogutud andmed andsid võimaluse kehtestada andmete ajalise kehtivuse. Kolme uuringu tulemused tõid välja, et kahes esimeses uuringus oli isik- töö sobivusel tugevam seos sisuliste vajadustega (vaheldusrikkus, loovus, oskuste arendamine)

Oma uuringu meetodis esitlesid teadlased mõõtevahendit, kirjeldades selle asjakohasust. Tulemused kirjeldati kolmes osas:

1. mudeli katsetused– kasutati andmeid igast eelnevast kolmest uuringust, enne organisatsiooni sisenemist;
2. üldtingimuste ja piiride katsetamine– võrreldi saadud tulemusi teiste osakondade töötajate tulemustega, enne organisatsiooni sisenemist;
3. katsed mudeli töökindlusega– mudeli töökindluse uuring, kõikide osakondade töötajad, kui nad olid juba organisatsioonis töötanud kuus kuud.

Selline lähenemine andis võimaluse kindlaks teha, kas uuringus kasutatav mudel on elujõuline muutuste ja ootuste vahel enne organisatsiooni sisenemist ja hiljem peale tegelike kogemuste omandamist organisatsioonis. Selleks, et täielikult uurida mudelist saadud tulemusi tuli teadlastel säilitada samaaegselt mudeli mõistetavus, piirtingimused ja jätkusuutlikkus.

Venkatesh *et al* (2017) viisid läbi uuringu I-O sobivuse hindamiseks, uurides isikute tööalaste vajaduste ja väärtuste olemasolu. Mõõdeti väliseid vajadusi: palk, edutamine, võim ja töökoha turvalisus. Sotsiaalsete vajaduste tunnuseid hinnati perekonna läheduse, töö- ja eraelu tasakaalu ning sõbralike töökaaslaste põhjal. Sisuliste vajaduste mõõtmise tunnused olid vaheldusrikkus, loovus ja oskuste arendamine.

I-O sobivus keskendub üksikisiku ja organisatsiooni keskkonnale laiemalt. Isik-töö sobivus keskendub isikule ja konkreetsele töökeskkonnale. Nende kahe erinevus seisneb selles, et I-O sobivus puudutab suuremalt jaolt üksikisiku üldisi vajadusi ja huve ning isik-töö sobivus on seotud ametialaste oskuste ja huvidega, mõlemad sobivused on tihedalt omavahelises seoses.

Venkatesh *et al.* (2017) oma uuringus viitab paljudele tuntud autoritele ja toob välja, et mitmete erinevate uuringute tulemuste põhjal on võimalik üldistada, et I-O ja isik-töö sobituvad eelkõige tööandjate ja organisatsiooni enda valikutega, nagu personali valik, värbamine, sotsialiseerumine, ning vastupidi, mida toob isik endaga organisatsiooni

sisenemisel kaasa. Tööandja vaade on suunatud organisatsiooni siseneja suunas, ning on teatud ootused isiku kogemuste ja teadmiste suhtes.

Töö autor toob oma teoreetilise osa kokkuvõttes välja, et parim I-O sobivuse tagamine vajab koosluseks, mitte ainult eelnevate seisukohtade väljatoomist ja viitamist. I-O parim sobivus koosneb kahest osapooldest. Ühelt poolt on isik ja teisel pool on organisatsioon. Parim tulemus on saavutatav kui I-O sobivusel arvestavad organisatsioonid kolme olulist vajadust. Nendeks kolmeks vajaduseks on välised, sotsiaalsed ja sisulised vajadused. Nende tingimuste olemasolu aitab organisatsioonidel luua töötingimused mis vastavad isikute vajadustele. Kõrge I-O toob organisatsioonile töötajate rahulolu, mis väljendub organisatsiooni tulemuslikkuses ja jätkusuutlikkuses.

2. EMPIIRILINE UURIMUS ISIKU JA FEB AS SOBIVUSEST

2.1 Uuringu valim ja metoodika kirjeldus

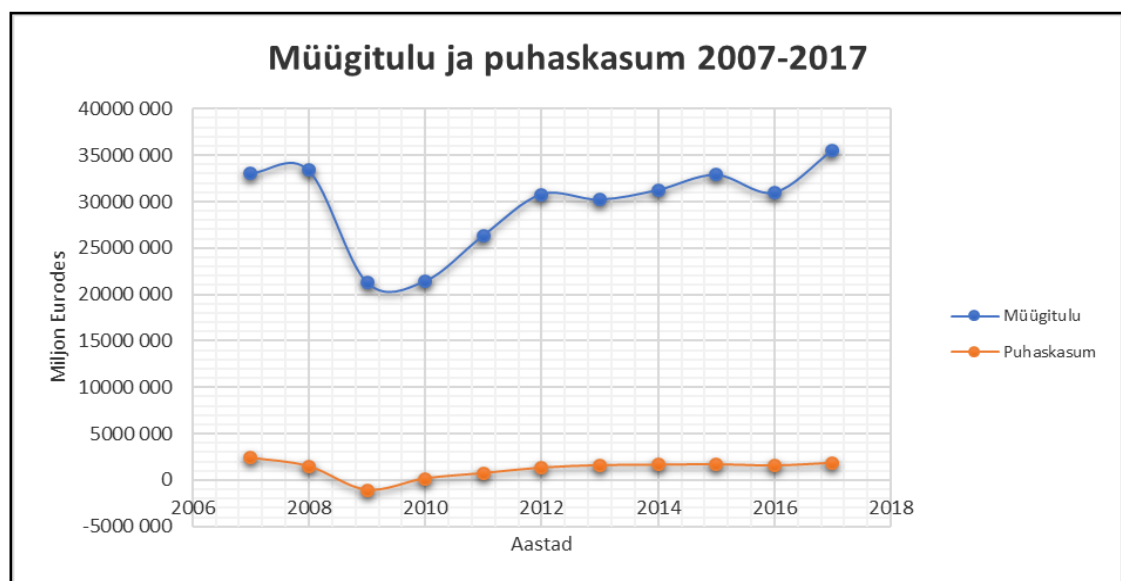
Töö autor toob välja, et sobivaim uurimismetoodika on I-O sobivuse kooskõla uurimine. Oma teoreetilises osas viitab töö autor väärtuste eksisteerimisele, mis on oluliseks lüliks I-O sobivuse mõistmisel. Teooria osas toetub töö autor Venkatesh *et al* 2017 (viidatud Edwards 1991, Kristof 1996, Kristof-Brown 2000, Kristof-Brown ja Bilsberry 2013, Vianen 2000 vahendusel) I-O sobivus ja isik-töö kongruentsuse tõlgendusele, milles esimene keskendub organisatsiooni ja isiku omavahelisele sobivusele ja teisena isik-töö sobivusele, ning isik ja töökeskkonna omavahelisele sobivusele. Töö autor toetus oma töös käsitletud teoreetilistele käsitlustele ja leidis, et MIQ kombineeritud küsimustik tõi hästi esile I-O sobivuse seisukoha isiku tööalaste vajaduste ja väärtuste olemasolul, lisaks hindab antud küsimustik I-O sobivust ja isik-töö sobivust küsimustikule vastaja enda seisukohast.

Antud töös uuritav organisatsioon sai alguse aastal 1991, mil loodi FEB AS, sanitaartechnika, kütte- ja ventilatsioonsüsteemide hulgi ja jaemüügiga tegelev organisatsioon. Ühtse ilmega FEB-i müügiesindused on äratuntavad üle Eesti. Tänu järjepidevale töö- kusele ja enesetäiendamisele saavutati professionaalsus sanitaartechnika erialal, mis omakorda lõi usalduse klientide seas. 2006 aasta septembris müüsid endised FEB AS omanikud oma loodud organisatsiooni Rootsi ettevõttele AHLSELL AB-le, peale mida muutus FEB AS börsiettevõtteks ja 100% AHLSELL AB omaks. Aastal 2007 ühines FEB AS kahe sõsarettevõttega MCOM Eesti OÜ ja kinnisvara haldamisega tegelev FEB Sanitaartechnika OÜ, aastal 2008 ühineti tööriistade hulgimüügiga tegeleva ettevõttega SATTER AS. Tänapäevaks on FEB AS suurim sanitaartechnika hulgi- ja jaemüügiga tegelev organisatsioon kellel on müügiesindused üle Eesti, Tallinnas on kaks müügiesindust,

millest ühes on hulgiladu, müügiesindused on Tartus, Pärnus, Rakveres, Narvas ja Viljandis, milles on müügil üle 30000 kaubaartikli [<http://www.feb.ee/firmast/ajalugu/>].

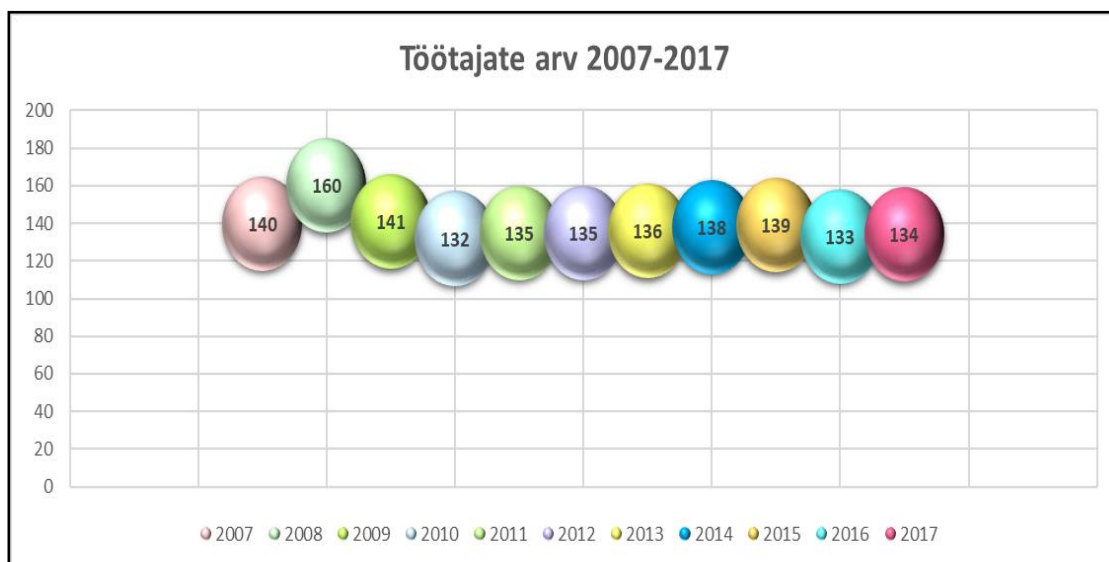
Müügifiliaalide juhtimistasandid on linnade lõikes erinevad (juhtimisstruktuurid on välja toodud Lisa 3). Väikelinnades on personali arv väike ja seal teevad filiaalidirektorid kõike, nende kohustus on olla sekretär, müügiekspert, kui ka laoekspert ühes isikus. Suuremates linnades on juba filiaalidirektoril nii sekretär kui laojuhataja, kuid vajadusel tuleb filiaalidirektoril asendada nii sekretäri, müügieksperti kui ka laoeksperti.

Organisatsiooni põhiliseks tulemusmõõdikuks on filiaalide finantsnäitajad (müügitulu, käive, tööjõukulude ja müügitulu eelarve täitmine).



Joonis 4. FEB AS müügitulu ja puhaskasum aastatel 2007-2017 (autori koostatud, organisatsiooni majandusaruannete põhjal 2007-2017 põhjal)

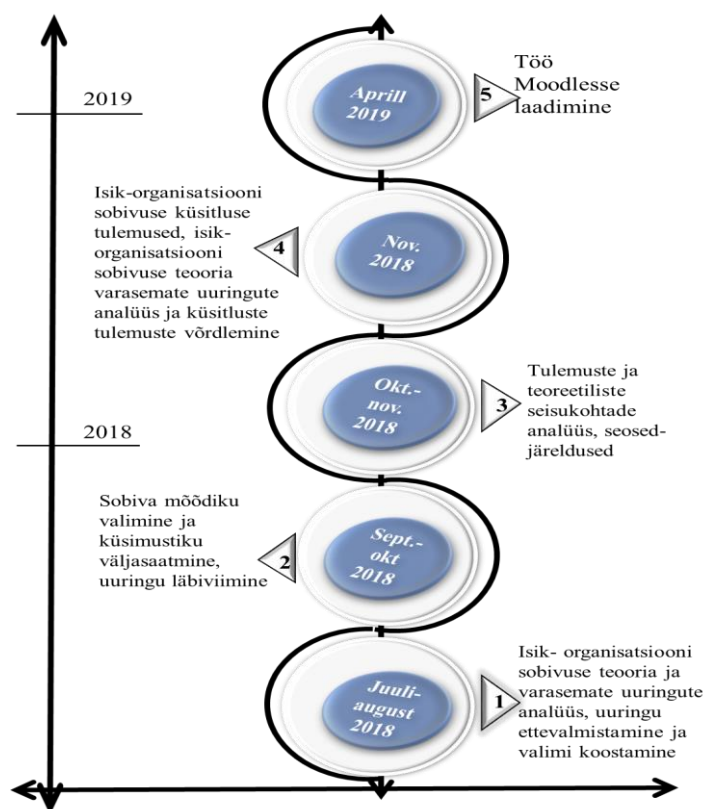
Tänapäevaks on FEB AS oma kaubavaliku ja asukohtadega üle Eesti suurim oma valdkonna organisatsioon, milles töötab professionaalsete oma ala teadmiste ja kogemustega personal kes tegeleb igapäevaselt ostu-müügi ja profinõustamisega. Joonis 5 annab piltliku ülevaate 2007-2017 FEB AS 'i personali arvu stabiilsest numbrist mis on püsinud üle kümne aasta, keskmise näitajana 152 töötajat.



Joonis 5. FEB AS töötajate arv 2007-2017 (autori koostatud, organisatsiooni majandusaruannete 2007-2017 põhjal)

Alljärgnevalt annab töö autor ülevaate uuringu valimist, ning kirjeldab I-O sobivuse uurimismetoodikat. Töö empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist. Esimeses alapeatükis tutvustab töö autor FEB AS üldiseloomustust, uuringu valimit ja metoodikat. Töö teine alapeatükk kus töö autor keskendub empiirilisele uuringule, avab uurimisprotsessi ja esitleb uuringust saadud tulemusi. Saadud tulemustest teeb töö autor kokkuvõtted uuringust ning nende põhjal omapoolsed järeldused ja ettepanekud organisatsioonile. Tagasiside on üldistava tulemusega, kuna küsimustikele vastajate arv ei tõlgenda kogu organisatsioonis töötavate isikute vastuseid.

Uurimus koosneb viiest etapist (vt joonis 6), I-O sobivuse teooria ja varasemate uuringute analüüs, küsitluse ettevalmistamine, sobiva mõõdiku valimine ja küsimustike väljastamine, uuringu läbiviimine, tulemuste ja teoreetiliste seisukohtade analüüs, valitud teemaga teooria ja varasemate uuringute analüüsi võrdlemine küsitluste tulemusega, uuritava teema küsitluse tulemused, millele leitakse seosed teoreetiliste seisukohtadega ja tehakse järeldused.



Joonis 6. Töö uurimisprotsessi ülevaade (autori koostatud)

Uuritavas organisatsioonis FEB AS toimus uuringu tarvis läbiviidud küsitlus ajavahemikus 15.10-25.10.2018, mis on 10 päeva, ning võrreldava Venkatesh *et al* 2017 uuringu periood oli erinevate etappidega kokku 10 aastat. Seega on võimalik tuua üldistavaid paralleele kahe erineva uuringu vahel. Tabel 3 toob välja kahe erineva uuringu ajaperioodi võrdluse.

Tabel 3. FEB AS ja Venkatesh *et al* 2017 kahe uuringu ajaperioodi võrdlus

Uuring	Uuringu periood	Ajaraam	Valim	Uuringu valim	Osalus-protsent%
FEB AS	15.10-25.10.18	10 päeva	140	78	56
Venkatesh <i>et al</i> 2017		10 aastat			
Uuring I	2000-2001		656	592	90,2
Uuring II	2006		770	752	97,7
Uuring III (I+ II)	2006-2009		1637	1513	92,4

Allikas: Autori koostatud Venkatesh *et al* (2017) ja uuringust saadud tulemuste põhjal.

Uuringu valimiks väljastas töö autor 140 küsimustikku, mis on 100% uuritava organisatsiooni koguarvust. Uuritava organisatsiooni filiaalid asuvad üle Eesti:

- Tallinnas on 2 üksust
- Tartus 1 üksus
- Viljandis 1 üksus
- Pärnus 1 üksus
- Rakvere 1 üksus
- Narva 1 üksus

Antud uuringu üldkogumi moodustasid 7 kauplust üle Eesti, küsimustike väljastati vastavalt kaupluse personali arvule. Uuringu läbiviimise nõusoleku andis Eesti peadirektor. Küsimustikule vastamine oli vabatahtlik ja kedagi selleks ei kohustatud. Küsimustikule vastajate anonüümsus tagati ja andmete eraldi analüüsi ei teostatud, ning kolmandatele osapooltele andmeid ei avaldatud. Küsimustikule vastanute jagunemist kajastab tabel 4.

Tabel 4. Uuritava organisatsiooni uuringu üldkogum

Üksus	Uuringu üldkogum	Uuringu valim	Osalus protsent %
Tallinna müügiesindus ja peakontor	37	11	30
Tallinna müügiesindus ja hulgiladu	58	31	53
Tartu	17	17	100
Viljandi	3	2	67
Pärnu	14	6	43
Rakvere	6	6	100
Narva	5	5	100
Kokku	140	78	56

Allikas: Autori koostatud kogutud andmete põhjal.

FEB AS uuringus planeeritud üldkogumi arv on august 2018 aasta seisuga, töö kirjutamise ajakavaga võivad toimuda muutused antud numbri osas. Kasutuskõlbmatu küsimustiku tunnuseid ei esinenud, küll aga esines üksikute tunnuste täitmata jätmise ilminguid, vastamata oli jäetud sugu, vanuse, hariduse ja tööstaaži koht. Kõige aktiivsema tagasiside andsid üksused milles on väike personali arv 3-17 töötajat, ning madalama aktiivsusega olid filiaalid kus töötas üle 20 – ne töötaja. (vt tabel 4). Uuringu valimi osalusprotsendile tuginedes saab öelda, et empiirilise uuringu tulemuseks kogunes piisav hulk andmeid, teostamaks andmeanalüüsi ja saadud analüüsist on võimalik välja tuua järeldused.

Töös kasutatud küsimustik oli esialgselt tõlgitud töö autori poolt inglise keelest eesti keelde ja hiljem tagasitõlkena sõltumatu professionaalse tõlkija poolt tagasi inglise keelde selleks, et saavutada täpsem hinnang küsimuste sisu kokkulangevusele. Küsimustiku meetod on kohandatud ning tegu on adapteerimata mõõdikuga. Küsimustikus väidete hindamine toimub Likerti skaala seitsme palli süsteemil, 1-ei nõustu üldse, 7-nõustun täielikult.

Täiendavalt lisas töö autor küsimustikule 4 sotsiaaldemograafilist küsimust (vt Lisa 1) ja lisaks 1 avatud küsimuse, mis polnud kohustuslik, kuid toob välja FEB AS 'i töötajate omaduse (tunnuse) tunda ja mõelda oma organisatsioonist positiivselt? Küsimustik koosneb kahest osast, esimeses osas asub küsimuste kogu, millel tuli vastajal anda hinnanguid Likerti 1-7 pallisel skaalal ja teine osa küsimustikust käsitles sotsiaaldemograafiliste tunnuste mõõtmist, kuhu on lisatud soo, vanuse, haridustaseme ja tööstaaži tunnused. Vanuse, hariduse ja tööstaaži tunnustele andis töö autor vahemikud, vanuselisel tunnusel oli 3 valiku vahemikku, tööstaažil oli neli ja haridusel 3 valiku vahemikku. Küsimustik edastati kõikidele uuritava organisatsiooni töötajatele alates organisatsiooni juhist kuni hooldustehnikuni.

Uuringu läbiviimiseks valis töö autor paberkandjal täidetava küsimustiku, mis tagab võimaluse ka nendele töötajatele kellel puudub tööalane e- maili aadress, ning seeläbi tagada kõrgem vastajate arv. Täidetud küsimustikud tagastati kinnises ümbrikus töö autorile, ümbrikud kogusid kokku filiaalide direktorid ja töö autori poolt valitud kontaktisikud.

Alljärgnevalt toob töö autor välja uuringu valimi demograafiliste, hariduslike ja tööstaaži tunnuste põhjal, millele toetudes viis töö autor läbi andmete analüüsi. Võrreldes omavahel erinevaid demograafilisi tunnuseid nagu vastajate vanus ja sugu, mille tulemusena saab teha järelduse, et vastajate seas oli vanuserühma kuulunud naistest või meestest vastajaid nii palju. Ülevaatlikud andmed kajastab töö autor tabelis 5.

Tabel 5. FEB AS Uuringu valimi demograafilised, hariduslikud ja tööstaaži andmed

Tunnused		Valimi üldkogum vastanutest	Üldkogum valimist
Sugu	Naine	12	15%
	Mees	63	81%
	Vastamata	3	4%
Vanus	...-30	20	26%
	31-50	47	60%
	51- ja enam	9	11,5%
	Vastamata	2	2,5%
Haridus	Keskharidus ja kesk-eriharidus	68	87,2%
	Kõrg	8	10,2%
	Muu	1	1,3%
	Vastamata	1	1,3%
Tööstaaž	Alla aasta	2	2,6%
	1-10	50	64,1%
	11-20	13	16,6%
	Üle 20	11	14,1%
	Vastamata	2	2,65%
KOKKU		78	56%

Allikas: Autori koostatud, uuringus kogutud andmete põhjal.

Vastanute jagunemine sooliste andmete järgi uuritavas organisatsioonis FEB AS on ülekaalus mehed, mis on 81% valimi absoluutarvust ja 15% on naised, ning 4% ei soovinud oma sugu avaldada. Ülekaalu meessoost vastanute seas tingib valdkonna eripära, milles töötab enamuse mehi. Naiste osakaal on pigem toetavates tegevustes, nagu assisteerimine, arvepidamine, büroojuhtimine, kuid on erandeid mil kohtab väga professionaalseid naissoost spetsialiste müümas keskkütte lahendusi.

FEB AS vastanute seas domineerivad keskhariduse ja kesk-eriharidusega töötajad. Vastanute seas jagunesid protsendid alljärgnevalt kesk- ja keskeriharidusega oli vastanute seas 87,2%, kõrgharidusega töötajaid 10,2%, muu grupp oli 1 töötaja mis andis üldprotsendi seisus 1,3% põhiharidusega töötaja ja vastamata oli jätnud samuti üks vastaja mis andis 1,3% vastajate valimist. Tööstaaži analüüsist saadud tulemused jagunevad näitajad alljärgnevalt, vastanute seas kes on töötanud alla aasta on 2,6 % vastanute seast, neid kelle tööstaaž on 1-10 aastat on 64,1% ehk vastanutest 50 töötajat, 11-20 aastat on 16,6%, neil kel tööstaaži rohkem kui 20 aastat on 14,1% ehk vastanute seast 11 töötajat ja 2,6% vastajatest kes ei soovinud avaldada oma tööstaaži. Tabelist 5 joonistub välja, et

küsimustikule vastajate aktiivne profiil on meessoost töötaja kes on organisatsioonis töötanud 1-10 aastat

Töö autor lähtus Venkatesh *et al.* 2017 uuringus välja toodud keskmise vanuse võrdlusel, milles FEB AS keskmine vanuserühm jäi 38,46 eluaastat ja Venkatesh *et al.* 2017 kõigi kolme uuringu vanuse keskmiseks vanuseks tuli 25,69 eluaastat. Vanuserühma mõõtmistulemused on küsimustikus väljatoodud kitsendatud vanuse valiku kriteeriumist, FEB AS- is oli mõõtmisintervalliks üheksateist aastat ja ülekaalus vastanute vanuserühm jäi vahemikku 31-50 eluaastat.

2.2 Uurimisprotsessi üldiseloostus ja uuringu tulemuste analüüs I-O sobivuse suunamisel

Alljärgnevalt toob töö autor välja uurimisprotsessi üldiseloostuse ja uuringu tulemuste analüüs I-O sobivuse suunamisel. Küsimustiku lõpus lisas töö autor avatud küsimuse osa mille põhjal soovis välja selgitada kolm positiivset tunnust, millele FEB AS töötaja vastaks. Antud küsimus oli vabatahtlik ja üld-uuringus mõõtmisele ei läinud. Küsimust kirjeldati järgmiselt. Kirjelda olukorda kus Sa olid oma organisatsiooniga väga rahul, palun too välja organisatsiooni 3 positiivset tunnust (oma sõnadega mida Sa arvad olevat). Avatud küsimusele vastas 78 vastanutest 20 töötajat mis on 25,6%, ehk iga neljas vastaja oli nõus andma tagasisidet positiivsete tunnuste kohta. Täpsema ülevaate annab tabel 6, milles töö autor toob välja tunnuste esinemise sagedusanalüüsi.

Tabelis 6 väljatoodud positiivsete tunnuste esinemise sagedusanalüüsist toob töö autor välja need tunnused mis olid märgitud vastajate poolt ankeetküsimustikus. Olulisimaks tunnuseks vastajate seas toodi välja, meeldivat töökeskkonda, toetavaid sõbralikke kolleege. Samuti on olulisena välja toodud, et töötasu laekub õigel ajal.

Tabel 6. FEB AS positiivsete tunnuste esinemise sagedusanalüüs

Positiivne tunnus	Esinemis sagedus	Mille tunnused	Vajaduste tunnused
Stabiilsus, mugavus	4	Töökoha turvalisus	Väline
Koolituste toimumine	1	Oskuste arendamine	Sisuline
Töökeskond mis toetab töö ja pereelu	1	Töö- elu tasakaal	Sotsiaalne
Mõistlik töögraafik	3	Töö- elu tasakaal	Sotsiaalne
Saab teha erinevaid töid	3	Loovus	Sisuline
Toetavad, sõbralikud kolleegid	8	Sõbralikud töökaaslased	Sotsiaalne
Meeldiv töökeskond	3	Sõbralikud töökaaslased	Sotsiaalne
Tasu laekub lubatud ajal	7	Palga tase	Väline
Koostöö, abivalmidus, professionaalsus, vastutulelikkus	8	Sõbralikud töökaaslased	Sotsiaalne
Uute toodete valik	1	Loovus	Sisuline
Organisatsiooni areng, asukoht Eestis, suurim Eestis	5	Loovus	Sisuline

Allikas: Autori koostatud uuringus kogutud andmete põhjal

FEB AS võrdluste kokkuvõttes toob töö autor välja, et aktiivsed küsimustikule vastajate profiil on meessoost isikud kelle vanus jäi vahemikku 31-50 eluaastat, kes oli töötanud organisatsioonis 1-10 aastat ning kellele on keskharidus või kesk-eriharidus.

Uuringus saadud andmed süstematiseeris töö autor programmis Ms Excel, ning seejärel analüüsis saadud tulemused statistika programmiga IBM SPSS -is, hilisemalt saadud andmed töötles ja analüüsis programmiga SmartPLS3.0.

Andmeanalüüsis kasutas töö autor kirjeldava statistika meetodit nagu faktorite keskmised hinnangud, standard hälbed ja arvutas Cronbachi α ning võrdles saadud andmeid Venkatesh *et al.* 2017 saadud tulemustega. Võrdluse toob töö autor välja tabelis 7 (vt tabel 7).

Tabel 7. Venkatesh *et al.* (2017) ja FEB AS kahe uurimuse kirjeldava statistika sisuline võrdlus

Vajaduste ja sobivuste tunnused		M - keskmine	SD - standardhälve	Cronbachi α näitaja		M - keskmine	SD - standardhälve	Cronbachi α näitaja
Välised vajadused	Venkatesh <i>et al.</i> (2017)	4,72	1,18	.88	FEB AS	3,76	1,61	.76
Sotsiaalsed vajadused		4,98	1,38	.87		4,75	1,83	.87
Sisulised vajadused		5,08	1,21	.89		3,62	1,54	.89
Isik- organisatsiooni sobivus		4,84	1,06	.89		4,63	1,46	.88
Isik- töö sobivus		4,91	1,11	.92		4,84	1,40	.85

Allikas: Venkatesh *et al.* (2017) põhjal autori koostatud uuringus kogutud andmete põhjal.

Tegu on tingliku võrdlusega kuna töö autor päris täpselt ei tea, kas küsimustikud mõõdavad ühte ja seda sama nähtust, vaid on võimalik öelda, et on mõõdetud kahe uurimuse keskmiste (M) ja standardhälve (SD) võrdlust. Mis ei tähenda kindlasti seda, et nad on võrreldavad.

Minimaalseks usaldusväärsuse tõestamiseks peetakse Cronbachi α (alfa) suurust $\geq 0,7$. Cronbachi α on statistika sisereliaabluse koefitsient, mille mõõtmistulemus tagab mõõtmistäpsuse. Vastupidiselt kui Cronbachi α on üle 95 võib olla tegu olukorraga, kus küsimustikus esinevad küsimused dubleerivad üksteist (Cronbach 1951).

Mean (M) on aritmeetiline keskmine mis saadakse valimiväärtustest saadava summa mis jagatakse valimi mahuga n . Standardhälve (SD) iseloomustusena tuuakse välja vastajate keskmist hajuvust, hajuvuse näitaja omakorda arvestab vaatlustulemusi, ehk siis kui palju on väärtuse erinevus keskmisest väärtusest. Kui SD tulemus on kõrge siis on küsimustikule vastajate vastused üldisest keskmisest kaugel. Vastupidiselt aga kui SD on madalam siis küsimustikule vastajate vastused on üldisele keskmisele lähemal. Madalama SD puhul näitab küsimustikule vastajate ühist meelt. Mida suurem on hajuvus, seda suurem on SD, mis omakorda mõjutab kõrgemat dispersiooni (Sauga 2017).

Töö autor toob välja tulemused mis on teostatud programmiga SmartPLS3.0. Programm SmartPLS (Vainu 2006:17) on osavähimruutude regressioonmeetod, mida kasutatakse

nähtuste vahelise seose määramisel ja analüüsimisel. PLS meetodi puhul asendatakse argumenttunnused minimaalseteks arv-tunnusteks (faktortunnused) mille eesmärgiks on nende avaldumine algsete tunnuste kaudu, mis kirjeldavad sõltuvaid tunnuseid maksimaalselt hästi.

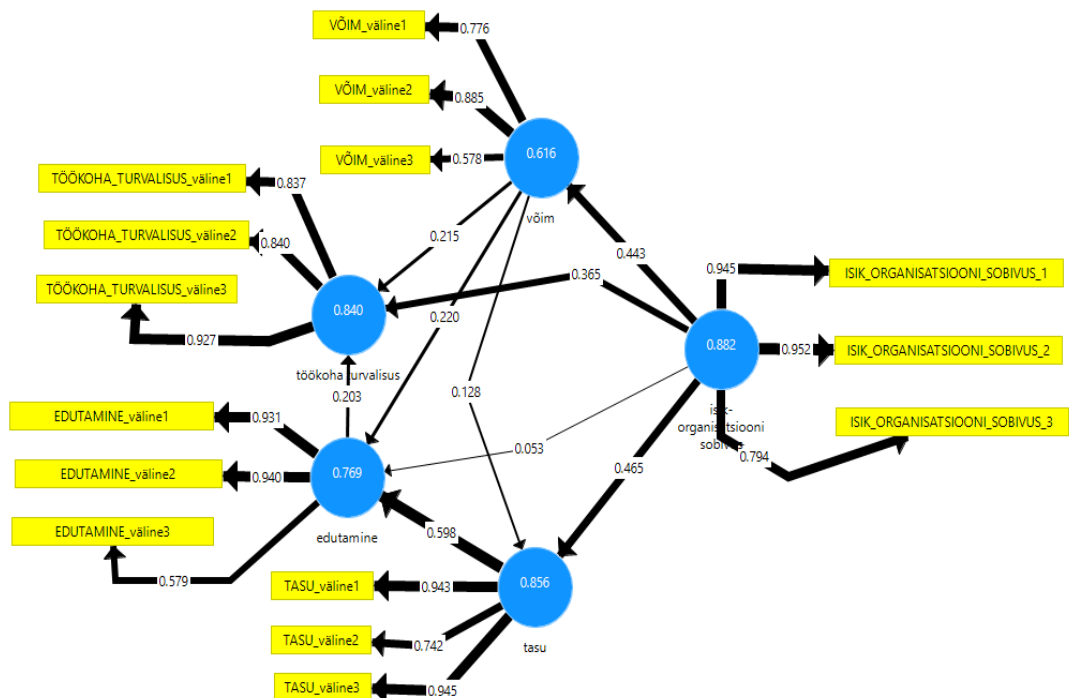
Kuuel joonisel toob töö autor välja, erinevate vajaduste seosed ja võrdleb Venkatesh *et al.* (2017) uuringus saadud momentidega. Töö autor toob välja sõltuvate muutujate e. resultaat nähtuste ja varjatud muutujate vahelise e. faktornähtuse (välised, sotsiaalsed ja sisulised vajadused) omavahelise seose. Sõltuvateks muutujateks on I-O sobivus ja isik-töö sobivus. Jooniste kirjeldamisel pöörab töö autor tähelepanu sellele, et aluseks on võetud tarkvarast saadud jooned mis ilmestavad seoste tugevust, need seosed mis on tugevamad need jooned on paksemad ja vastupidi.

Kui suunafaktorite koefitsiendid ja erinevate vajaduste vahelised suunafaktorid tõlgendavad tulemustest saadud üksiksündmuste jaotise varieeruvuse väärtust, mis on alla 0,5 loetakse seda märkamatuks heterogeensuseks (ebaühtlane). Kui aga suunafaktorite koefitsiendid on tuntavalt hajunud süsteemis alla 0,5 samal ajal jälgimata heterogeensust, mõjutab see mudelis mõõdetud muutujaid ja see tõttu võib saadud tulemused olla tõlgendamatud (Garson 2016:151).

FEB AS, läbiviidud uuringu küsimustikule vastanute seas ollakse üksmeelel et I-O sobivus ja tasu vahel (0,465) on üsna tugev seos, kuna tegu on müügiorganisatsiooniga siis on see põhjendatud. Venkatesh *et al.* (2017) toob oma uuringus välja, et harjumuspärased vaatenurgad viitavad sellele, et väline vajaduste liik on tasu, mis omab töötaja tööalase rahulolu tagamiseks kriitilist tähtsust ja on organisatsiooni kohustus.

Vastupidiselt I-O sobivuse ja edutamise (0,053) vahel on tugev heterogeene seos, uuritava organisatsiooni töötajate karjäärialane areng on väga piiratud või olematu. Selline seos näitab, et organisatsiooni tulijad kas jäävad väga truuks oma ametile ja tööstaaž ulatub teatud ametikohtadel aastakümnetesse, ning sisemisi karjääriarenguid ei toimu, kuna tegu on piiratud ametikohtadega ja personal väga ei liigu.

Edutamine Venkatesh *et al.* (2017) arvates on tänu tasuteguritele meeldiv isegi siis kui see paistab eemalt kättesaamatus kauguses. Edutamine kui vajadus kirjeldab organisatsiooni liikme võimete kasutamise, saavutusvajaduse ja tööalase aktiivsuse olemasolu. I-O sobivus, töökoha turvalisuse vahel (0,365) on tunda põhjuste vahelist seost, kuid ta ei ole piisavalt tugev, sest kui isiku tööalased arengu ja karjääri vajadused jäävad mingil põhjusel organisatsioonil märkamata, võib isik lahkuda organisatsioonist. I-O sobivus vs võim (0,443) eksisteerib tugev omavaheline seos, organisatsioon on elukeskkond ja võim valitseb igas inimsuhetes, selline sotsiaalne potentsiaal aitab grupis langetada ning vastu võtta otsuseid lihtsamalt, kui eksisteerib isikuid kes vajavad rohkemat võimu ja mõjuvõimu. Võrreldavas uuringus Venkatesh *et al.* (2017) toob välja, et töökoha turvalisus tagab potentsiaalse kindlustunde stabiilsest sissetulekuallikast ja loob emotsionaalse tunde, et see töö on stabiilne. Selline arusaam ennustab kaudselt üle keskmise tugevama rahulolu tööga, mis tagab organisatsioonile suurema finantsilise käibe. Töökoha turvalisus kuulub väliste vajaduste liiki.



Joonis 7. I-O sobivus mõõdetud väliste vajadustega, autori koostatud.

Venkatesh *et al.* 2017 põhjal jagunevad sotsiaalsed vajadused kaheks sotsiaalseks kaaluks, mis on tööelu lahutamatud jaotised, esimene on see mida isik seostab organi-

Sotsiaalsete vajaduste roll on kahekordne, esimene roll on seotud sotsiaalsusega ja seotud suhetele, teine roll on orienteeritud tööle, kuna töötajad toetuvad erinevat tüüpi suhtlemisele, nõustamisele, probleemide lahendamisele mis on osa tööst. Sotsiaalsete vajaduste hindamisel I-O sobivusel on tugev roll organisatsioonis ja organisatsiooni kultuuril, nende tugev olemasolu loob ja säilitab tugeva töökeskkonna, sest töö- ja eraelu tasakaal on juhitud organisatsiooni poolt kehtestatud poliitikatest ja praktikatest. Sotsiaalse vajaduste liikide hindamisel on seosed konkreetsete nõudmistega töökohal ja nende rahuldamise läbi on võimalik luua seoseid isik-töö sobivusel Venkatesh *et al.* (2017).

The path diagram illustrates the structural equation model with the following standardized path coefficients:

- Latent Variable: isik-organisatsiooni sobivus (0.882)**
 - ISIK_ORGANISATSIOONI_SOBIVUS_1: 0.936
 - ISIK_ORGANISATSIOONI_SOBIVUS_2: 0.945
 - ISIK_ORGANISATSIOONI_SOBIVUS_3: 0.816
 - perekond ja lähedased: -0.024
 - töö elu tasakaal: 0.339
 - sõbralikud töökaaslased: 0.295
- Latent Variable: perekond ja lähedased (0.780)**
 - PEREKOND_LÄHEDASED_sotsiaalne1: 0.906
 - PEREKOND_LÄHEDASED_sotsiaalne2: 0.888
 - PEREKOND_LÄHEDASED_sotsiaalne3: 0.686
 - töö elu tasakaal: -0.114
- Latent Variable: sõbralikud töökaaslased (0.947)**
 - SÕBRALIKUD_TÖÖKAASLASED_sotsiaalne1: 0.938
 - SÕBRALIKUD_TÖÖKAASLASED_sotsiaalne2: 0.953
 - SÕBRALIKUD_TÖÖKAASLASED_sotsiaalne3: 0.962
 - töö elu tasakaal: 0.316
- Latent Variable: töö elu tasakaal (0.908)**
 - TÖÖ_ELU_TASAKAAL_sotsiaalne1: 0.878
 - TÖÖ_ELU_TASAKAAL_sotsiaalne2: 0.945
 - TÖÖ_ELU_TASAKAAL_sotsiaalne3: 0.934

41

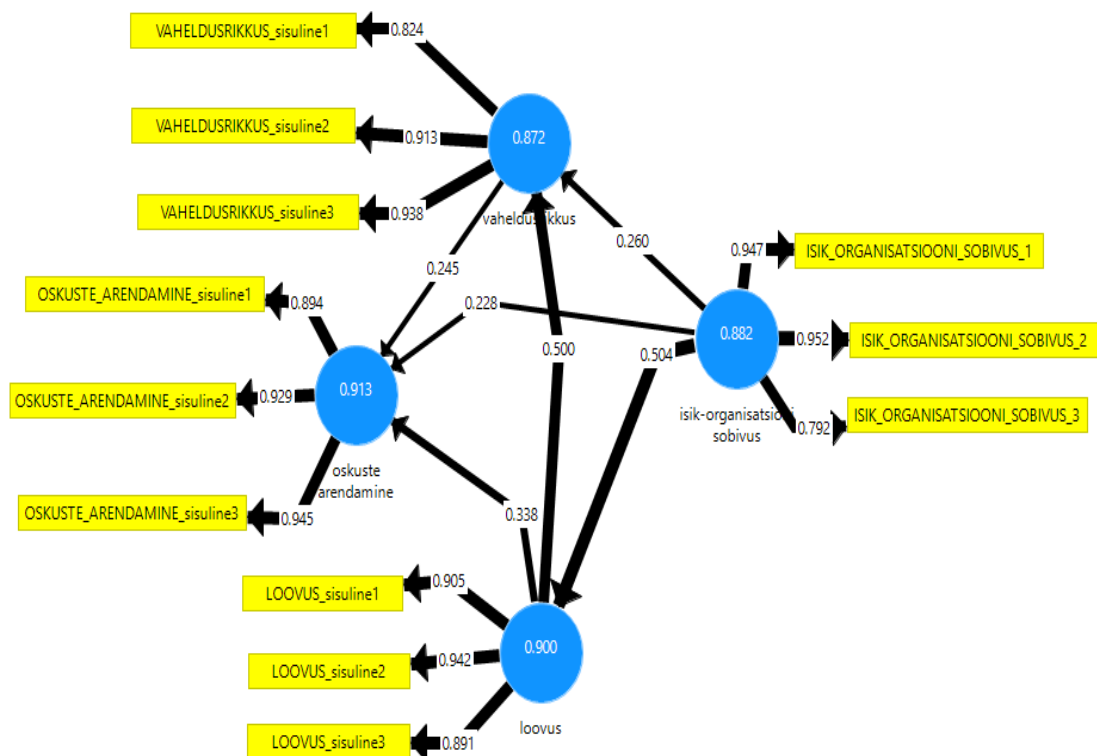
Venkatesh *et al.* (2017) toob aga oma uuringus välja, et sõbralikud töökaaslased on kui tugigrupp mis kirjeldab millisel määral pakutakse ja tagatakse töökohal sotsiaalset ja tööalast toetust. Sellist toetust hinnatakse sotsiaal- emotsionaalsel eesmärgil, ning on abiks teiste jaoks tööga seotud teabe, ning probleemidel ja küsimustel. Sõbralike töökaaslaste olemasolu peetakse meeldiva töökeskkonna lahutamatuks osaks, nende olemasolu tagab töötajate sotsiaalse vastastikkuse töökohal oleva toetuse ning toetavad tööga tekkinud küsimuste lahendamise.

Omakorda I-O sobivus ja tööelu tasakaal FEB AS is (0,339) omab omavahelist tugevat seost, uuringus küsimustikule vastanute seas leidsid, et tööandaja tagab piisavalt töövälisest aega oma perega kvaliteetaja veetmiseks. Venkatesh *et al.* (2017) käsitleb aga töö -ja eraelu tasakaalu järgnevalt, millisel määral tööandja toetab isikute jõupingutusi tagamaks isiku töö ja muude oluliste tegevuste vahelist suhet, milleks on perekond. Viimastel aastatel on antud teema olnud väga aktuaalne, kuna töö- ja eraelu tasakaalu puudumist peetud töötajate tööjõuvoolavuse üheks kriitilisemaks põhjuseks.

I-O sobivus vs perekond ja selle lähedus FEB AS is (-0,024) näitab tugevat heterogeensust ja seetõttu on tulemus tõlgendamatu, kuna tulemus on madal. Tulemus on negatiivne seetõttu, et küsimustikust tulenevalt selgitati välja, kas vastajad elavad oma lähedastega lähestikku. Eesmärgiks oli hinnata ajalise ressursi kulu mis kulub lähisugulaste külastamiseks ja teisalt kas on sotsiaalne vajadus rahuldatud lähisugulaste eksisteerimisega. Perekond ja perekonna lähedus näitab Venkatesh *et al.* (2017) seda kui palju on töökohti kes võimaldavad perega suhtlemist. Sellest kui lähedal on organisatsioon töötaja perekonnale eksisteerib seos isiku sotsiaalsete vajaduste rahuldamisel, ning kaudselt loob selline ootus parema I-O sobivuse.

Sisuliste vajaduste tulemust peavad Venkatesh *et al.* (2017) isiku sisemiseks kasvufaktoriks, mis annab motivatsiooni rõhuasetuse isiku soovil õppida, areneda, professionaalsema taseme saavutamiseks. Isik-töö sobivust määratleb, isiku enda hinnang, kuidas ning millisel tasemel tagab töö sisuline tulemus, milleks on ülesannete mitmekesisus, loovuse ja oskuste arendamine.

Tänapäeval on õppimisvõimalused ja enesetäiendamine kriitilise tähtsusega, see võimaldab arengut, nii ametikohal karjääri tehes kui ka eraelus, kuna ümbritsev keskkond on pidevas arenemises. Iga organisatsioon kes soovib olla kaasaegne ja kasutab väliskeskkonnast tingitud kiiret arenevat tehnoloogiat, vajab töötajaid kes on võimelised igal sobival ajahetkel omandama uudsemate tehnoloogiate kasutuselevõttu ja rakendama omandatud kogemusi. Selline lähenemine vajab indiviidi loomingulist arusaama ja vajadust pideva õppimisvõime järele. Sobivate mõjude mõistmist mõjutab, millist väärtust isik oma töötulemuste hinnangule annab. Teisalt on selliste väärtustega arvestamine seotud personali standarditega, mida töötajad oma töökeskkonna hinnangul kasutavad, saavutamaks parimaid töötulemusi.

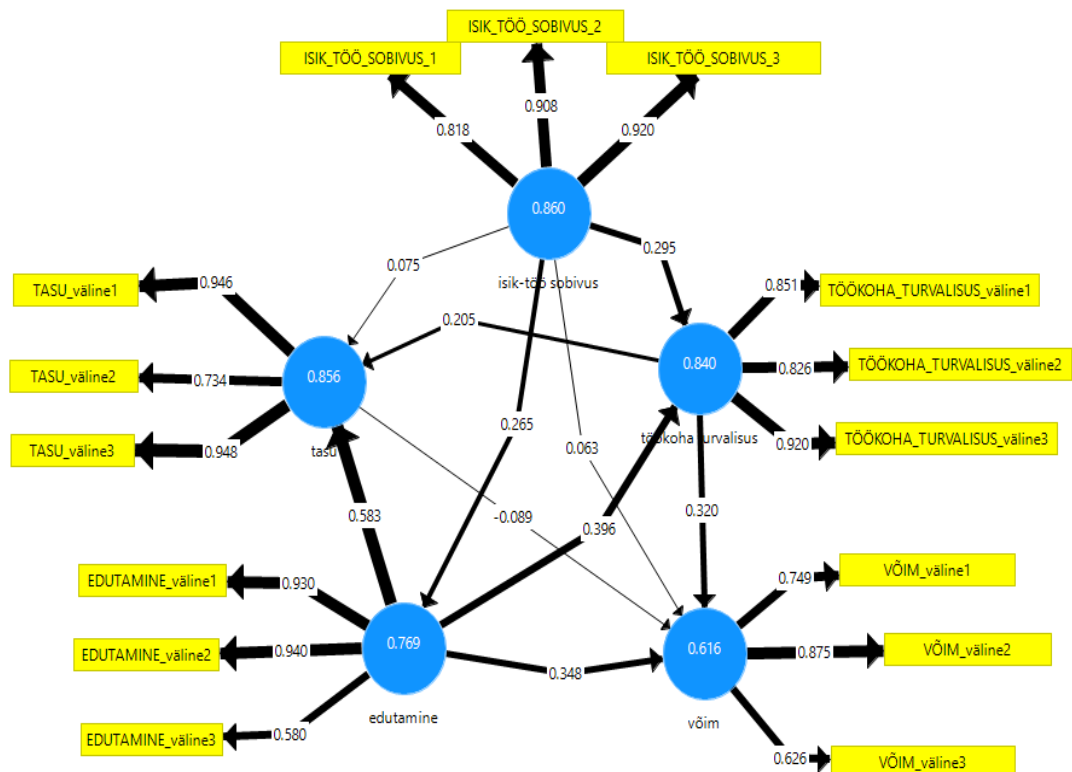


Joonis 9. I-O sobivus mõõdetud sisuliste vajadustega autori koostatud.

Joonisel 9 toob töö autor välja, et FEB AS -is, I-O sobivuse ja loovuse (0,504) vahel eksisteerib tugev seos, kuna tegu on müügiorganisatsiooniga siis eksisteerib sage vajadus lahendada probleeme loominguliselt, seetõttu on nii organisatsioonile kui ka isikule paindlike piiridega müügiprotsess mõõdapääsmatu.

I-O sobivuse ja oskuste arendamise vajaduste (0,228) vahel on nõrk seos, see näitab organisatsioonis kitsaskohta, töötajad on valmis omandama uusi teadmisi ja kogemusi. I-O sobivuse ja vaheldusrikkuse (0,260) mõõdetud seos on nõrk ja eksisteerib heterogeensus, mis viitab organisatsioonis sellele, et töötajad sooviksid oma igapäevaste ülesannete täitmisel enamat vaheldusrikkust. Seega on võimalik eeldada, et töötajate parim I-O ja isik-töö sobivus väljendub sel hetkel, kui neile on tagatud juurdepääs tulemustele, mida nad peavad vajalikuks mõistmaks sobivuse olulisust.

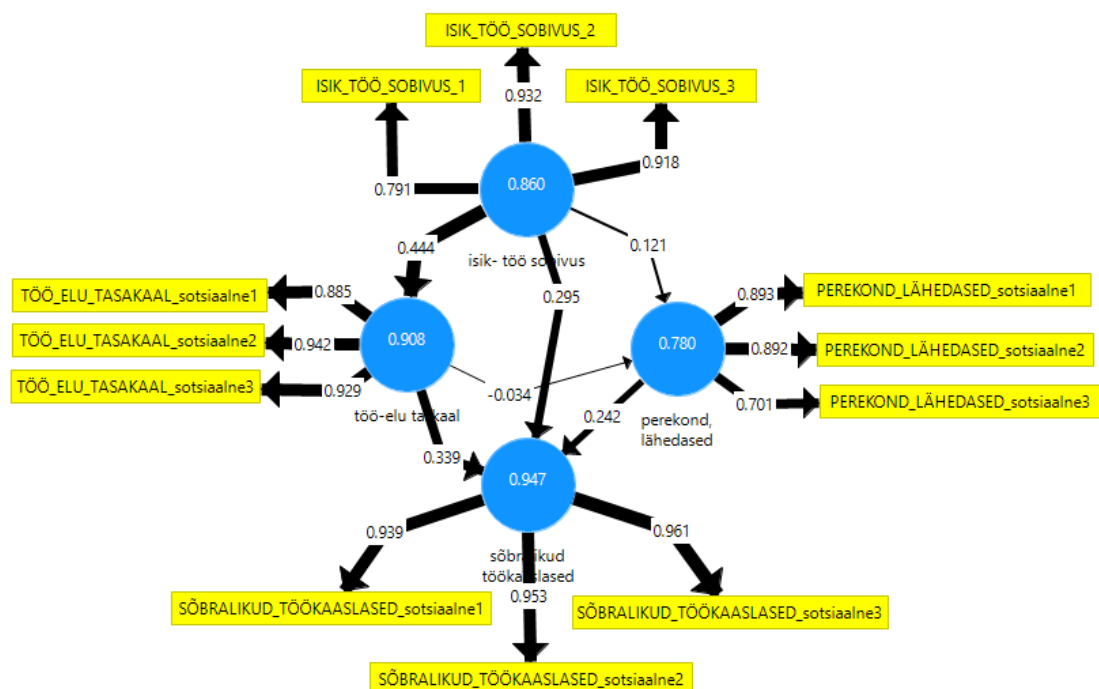
Joonisel 10 toob töö autor välja isik-töö sobivuse mis on mõõdetud väliste vajadustega.



Joonis 10. Isik-töö sobivus mõõdetud väliste vajadustega, autori koostatud.

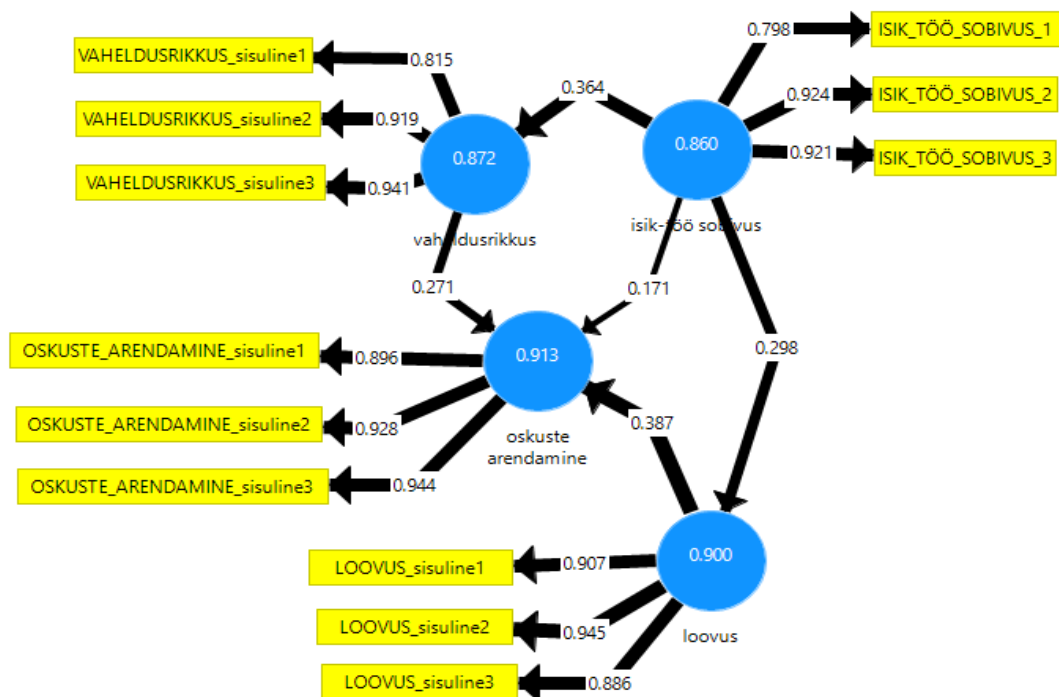
FEB AS mõõdetud tulemused kajastavad nõrka seost, isik-töö sobivuse ja tasu seos vahel (0,075). Tulemus tõlgendab omavahelist nõrka sobivust, kui puudub seos töö vahel siis ei saa tekkida ka tugevamat seost tasuga. Isik-töö sobivus ja töökoha turvalisuse vaheline seos (0,295) eksisteerib samuti nõrk seos, kuna vastajate ootused pole tööle päris need, mida oodatakse. Kui ootused ja sobivus tööle ei kattu, siis võivad tulemused olla nõrgad. Isik-töö sobivuse ja edutamise vaheline seos (0,265) eksisteerib kuid on

nõrk, kui puudub seos isik-töö ja tasu vahel, siis ei saa oletada, isik-töö sobivuse ja edutamise vahel kõrget tulemust, need on omavahelises seoses. Isik-töö sobivuse ja võimu vaheline seos (0,063) mis näitab tugevat heterogeensust, neid väärtuste tulemusi pole võimalik tõlgendada, kokkuvõtvalt saab tulemust järgmiselt kirjeldada, isik- töö sobivuse tugevseos väliste vajadustega saab eksisteerida vaid sel juhul kui, kõik tingimused, milleks on tasu, edutamine, võim ja töökoha turvalisus on õiges järjekorras täidetud, mõõdetud tulemuste põhjal, vastajatel puudus motiiv ja nägemus seos isik-töö väliste vajaduste sobivusega.



Joonis 11. Isik-töö sobivus mõõdetud sotsiaalsete vajadustega, autori koostatud.

FEB AS mõõdetud tulemused kajastavad isik-töö sobivus ja töö- elu tasakaal (0,444) üsnagi tugevat seost, sest igale töötajale on oluline, et tema mured või probleemid mis võivad tekkida eraelus, saaksid tähelepanu ja tasakaalu nende taastamisel. Isik-töö sobivus ja sõbralikud töökaaslased (0,295) positiivse töökeskkonna loomine saab alguse juhtidest, mitte vähem oluline on terve töökliima sõbralike ja toetavate kolleegidega. Isik-töö sobivus ja perekond- lähedased (0,121) esineb nõrk seos ehk tulemus on heterogeenne ja pole võimalik tõlgendada.



Joonis 12. Isik-töö sobivus mõõdetud sisuliste vajadustega autori koostatud.

Isik-töö sobivus ja loovuse (0,298) vaheline nõrk seos näitab seda, et isikud vajavad oma tööülesannete lahendamisel enam loovust ning selline vajadus on põhjendatud, kuna põhitegevuseks on müügi protsess mille komponendid on loovus, loomingulisus, kogemused, teadmised. Töötajad vajavad enam kindlustunnet, et nad on antud protsessis õigesti käitunud ja teinud parima pakkumise kliendirahulolu saavutamisel, isegi kui juht nii ei arva. Isik-töö sobivuse ja oskuste arendamise (0,171) vaheline seos, näitab tugevat heterogeensust. Isik-töö sobivuse ja vaheldusrikkuse (0,364) vaheline seos näitab üsna tugevat kahe põhjuse omavahelist seost, töötaja jaoks on oluline igapäevaselt areneda ja teha uusi asju ja tal on ametikoht mis seda võimaldab. Selline tegevus hoiab aju värskena, vastupidiselt kui võimalus peaks puuduma tekib rutiin ja hilisemalt võib selline olukord organisatsiooni arengule maksma päris suuri summasid.

Venkatesh *et al.* 2017 leidsid, et mõõdetud väärtused on üksteisele eelnenud uuringutega üsna sarnaste mustritega, milles teadlased tõid välja mõõtmismudelite töökindluse ja kehtivuse. Võrreldi väliste ja sotsiaalsete vajaduste seost I-O sobivuse ja sotsiaalsete vajaduste seost, nii I-O sobivuse kui ka isik-töö sobivusega. Kõigis kolmes uuringus

saadud tulemustest, oli olemas toetus väliste ja sotsiaalsete vajaduste vahel mis tagas seose I-O sobivusel, ning sotsiaalsed ja sisulised mõõdetud vajadused toetasid positiivselt omakorda isik- töö sobivust. Venkatesh *et al.* 2017 leidsid oma mudeli mõõtmistulemustes sarnasuse, mõõtmismudeli usaldusväärsuse ja kehtivuse vahel, mis võimaldas teadlastel jätkata struktuursete mudelite uurimisega.

Töölaste vajaduste ja väärtuste olemasolu välja selgitamisel jõudis töö autor järeldusele, et FEB AS-is on seosed olemas I-O sobivuse vahel. Töölaste vajaduste mõõtmisel (välised vajadused) tulevad tugevalt esile võim, tasu ja töökoha turvalisus. Tegu on tunnustega, mida on hinnatud vastajate poolt üsna kõrge tulemusega. On üks tunnus mis sai küsimustikule vastajatelt madala hinnangu ja selleks on edutamine, põhjuslik seos on organisatsiooni stabiilses personalis, kui liikumist ei toimu, siis pole vakantsi, et edutada.

Väärtuste olemasolu (sotsiaalsed ja sisulised vajadused) väljaselgitamisel jõudis töö autor järeldusele, et perekond ja lähedased mõõdetud tulemus, on saanud väga madala hinnangu põhjusel, kuna küsimuste ülesehitus mõõtis lähedastega kooselamist samas linnas, majas, korteris. Antud tulemus kajastab isikute sõltumatust oma esivanematest. Töö- ja elutasakaalu vahel on mõõdukas seos olemas. Tööandjat hinnatakse sel põhjusel, et on suutnud tagada võimaluse, hoida tasakaalus töö- ja pereelu. Sõbralikud töökaaslased on mõõdetud uuringu kõrgeima tulemusega. Kui töökaaslased on abivalmis ja sõbralikud, siis võib töö vahest raske olla ja mitte meeldida. Tugev seos tuli esile loovusel, mida saab põhjendada sellega, et tegu on müügiorganisatsiooniga ja müük on loominguiline tegevus. Poole nõrgemad mõõdetud tulemused toob töö autor välja oskuste arendamise ja vaheldusrikkuse seisukohast, siin on vastajad andnud signaali, et nende vajadused vajad arendamist. Uute teadmiste arendamine koolituste kaudu, kas ma saan teha uusi ja erinevaid asju igapäev. Isik- töö sobivuse seos eksisteerib kõigis tunnustes, kuid tulemused jäid tagasihoidlikuks.

Töös kasutatud teoreetilised seisukohad toovad erinevalt välja I-O määratlemise, mis toovad esile suhtumise ja käitumise, märgivad ära omavahelised suhted organisatsioonis. Olulise tunnuseks on tuuakse välja töötajate väärtustamist, motivatsiooni, karjäärivõi-

maluste olemasolu. On märgitud organisatsiooni liikmete väärikat käitumist. Kuid ühes aspektis taanduvad mitmed tõlgendused väärtuste olemasolule. Kui puuduvad ühised väärtused, siis puudub oluline ühisosa I-O sobivuse tekkimisel. Tekib töösuhe mis on pinnapealne, ning sellisel suhtel pole jätkusuutlikkust, see toimib vaid lühiajaliselt..

Tabelis 8 toob töö autor toob välja olulised teoreetilised seisukohad, millele leiab vaste uuringust saadud tulemustest ja hilisemalt annab tagasisidet, teeb ettepanekud uuritavale organisatsioonile. Tabeli eesmärk oli teha ettepanekuid FEB AS -ile uuringust saadud tulemuste põhjal, siis töö autor mõistab, et mõned ettepanekud pole aktuaalsed kuna personali arendamine on komplitseeritud organisatsiooni eripärast.

Tabel 8. Järeldused ja ettepanekud I-O sobivuse arendamiseks

Teooria autor	Teooria	Empiiriline leid	Ettepanek organisatsiooni arendamiseks
Westerman ja Vanka (2005:410)	Isik-organisatsiooni sobivust määravad omavahelised suhted organisatsioonis, milles ühtivad organisatsiooni väärtused	Organisatsioonis eksisteerib väga tugevalt <ul style="list-style-type: none"> • sotsiaalne toetus • tööalane toetus 	Antud toetust on võimalik ainult veel paremaks muuta
Aliniaçik, <i>et al.</i> (2013:275)	Mida rohkem ja järjepidevat väärtustamist tunnevad töötajad seda enam ollakse rahul oma tööandjaga.	Töölaste ja karjääriala-sete vajaduste mitte märkamine võib kaasa tuua: <ul style="list-style-type: none"> • töötajate lahkumise • rahulolematuse 	Karjääri arendamine, horisontaalselt kui vertikaalselt.
O'Reilly ja Chatman (1986:497)	Individuaalsete ja organisatsiooniliste väärtuste vaheline sobivus tagab soovi panustada enam organisatsiooni hüvanguks, sest kõrgem pühendumus tagab organisatsioonile tootlikkuse, käibekasvu, terve töökliima ja jätkusuutlikkuse tulevikus.	<ul style="list-style-type: none"> • majanduslikult hästi juhitud organisatsioon • püsiv personal • madal tööjõuvoolavus 	Töötajate tagasisidest lähtuvalt vaadata üle, kas vähese personali arvuga on võimalik saavutada jätkusuutlikkus.

Finegan (2000:151)	Organisatsioonis eksisteerivatel väärtustel on töötajatele otsene mõju, sest töötajates tekitavad emotsionaalse kindlustunde need väärtused, mis on seotud õiglusega ja organisatsiooni terviklikkusega, nende väärtuste olemasolu loob sügavama kiindumuse organisatsiooni vastu	<ul style="list-style-type: none"> • Karjääri alane arengu puudumine • Või on väga piiratud • Sisemist karjääri arengut ei toimu 	Töö-rahulolu uuringu läbiviimine sõltumatute ekspertide poolt ja hilisemalt välja selgitada arenguvestluse raames töötaja edaspidised karjääri – ja arengu vajadused.
Autry ja Wheeler (2005:63)	Koolituste vajaduste lähtepunkt on organisatsioonidel erinev ja koolitusi peavad organisatsioonid valima lähtudes strateegilistest eesmärkidest mis sobituvad isik-organisatsiooni sobituvusest	<ul style="list-style-type: none"> • Koolitus vajadus • Uute teadmiste omandamise soov • Läbi koolituste professionaalsuse tõstmine 	Organisatsioon peaks sisse ostma koolitusi mis annavad personalile väärtust.
Verquer <i>et al.</i> (2003:486), Silverthone (2004:594), Ambrose <i>et al.</i> (2008:323)	I-O sobivuse kõrgtaseme saavutamiseks tuleb pidada oluliseks töötajate paindlikkust ja kõrget pühendumist.	<ul style="list-style-type: none"> • Tugevad inimsuhted tagavad parema I-O sobivuse 	Personali osakond võiks korraldada "heade mõtete kogumise päeva" - kutsudes ellu traditsiooni tervema töökliimaga organisatsioon.
Schneider (1978:445)	Need isikud kes on organisatsiooni eesmärkidest huvitatud siis need ka jäävad kindlameelsemalt organisatsioonile lojaalseks, sest I-O sobivus viib atraktiivsuseni mis omakorda loob olukorras kus inimesed soovivad koos töötada inimestega kellega nad on sarnased.	<ul style="list-style-type: none"> • võimu eksisteerimine organisatsioonis • potentsiaali kasutamine -otsuste lihtsam langetamine 	Organisatsiooni liikmete võimestamine, nende kuulamine, arvamustega arvestamine ja piisava informatsiooni tagamine.
Blustein (2008:232)	Töö avaldab tugevat mõju inimese elule ja vaimsele tervisele, töö olemasolu pakub ressursse ellujäämiseks ja tagab kvaliteetsema juurdepääsu suhtele ja elukogemusele.	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja isiklike murede ja probleemide lahendus eraelus • Tähelepanu ja tasakaalu pakkumine tööandja poolt 	Rohkem empaatiat, sest elu kipub olema töö ja vastupidi, organisatsiooni panus on aidata oma töötajat nendes olukordades.

Meyer <i>et al.</i> (1998:47)	Toob esile, et sisemiste väärtuste areng viitab tööga seotud oskuste omandamisele ja kvalifikatsiooni tõstmisele	<ul style="list-style-type: none"> • Õppimisvõime ja võimaluste kriitilisus • Töö- ja väliskeskkonnast tingitud pidev vajadus areneda 	Julgustada, motiveerida ning tagada töötajatele võimalus oma haridustee – või koolituste läbimiseks.
Kristof (1996:3)	I-O sobitub siis kui vähemalt üks osapool vastab teise vajadustele või neil on sarnased omadused.	<ul style="list-style-type: none"> • Juhtide pidev arendamine • Juht pole ülemus vaid toetav kolleeg 	Ka juhtide muutuv töö vajab pidevat arengut ning koolitusi, ainult tubli olemisest ei piisa.

Allikas: Autori koostatud

Töö autor teeb organisatsioonile, tuginedes tööst saadud tulemustele soovituslikud ettepanekud:

1. Tagasiside andmine- loovuse pidurdumise üheks komistuskiviks on tagasiside puudumine, tagasiside kannab tähenduslikkust. Tagasiside on kahesuunaline kommunikatsioon, ühel pool on organisatsiooni ootused ja teiselpool isiku vajadused. Tagasiside puudumine vähendab alateadlikult organisatsiooni liikmete motivatsiooni
2. Töötajate märkamine – on kui põhimõte, mis ei tõsta ainult töötajate pühendumust organisatsiooni vastu, vaid tasub pikemas perspektiivis ka materiaalselt ära. Selline pöördumine näitab töötajatele, et neist peetakse lugu ja neid väärtustakse.
3. Töötajate ootused on õppimisvõimaluste ja enesetäiendamisele - koolituste osakaalu tõstmine, sest jagatud teadmised loovad ja tagavad pikemas perspektiivis organisatsioonile vajalikud kompetentsid. Tänapäevases kontekstis määrab õppimisvõime, enam mitte seda kui suured on teadmised, vaid uue suunana hoopis, kui kiiresti suudetakse leida infot ja seda tõlgendada.
4. Töötajatele vaheldusrikkuse tagamine ametikohal– kas organisatsioonis välja-töötatud protseduurid, pakuvad töötajatele vajalikul määral toetust ja võimalust oma töökohal teha erinevaid ülesandeid teisiti.

Töö autor toob positiivsel välja, et uuritav organisatsioon FEB AS on majanduslikult hästi juhitud, mida näitavad töös välja toodud majanduslikud näitajad. Organisatsioonis on läbi kümne aasta personali arv püsinud stabiilselt sama, muutunud on müügitulu ja puhaskasumi numbrid, kasv on olnud tõusev. Personali stabiilsuse tagab terve töökliima ja sõbralikud, toetavad kolleegid, mis tuli tugevalt esile ka uuringust

KOKKUVÕTE

Oma uuringus puutus töö autor kokku I-O sobivuse uurimisega ja käsitles paljusid erinevaid I-O sobivuse teooriaid, mille erinevad käsitlused, kas olid või on omavahel vastastikkuselt seotud. Teisalt jõudis töö autor järeldusele, et I-O sobivuse uuringutest saadud defineerimised annavad võimaluse I-O käsitlusi mitmeti mõista, sest erinevate töös viidatud autorite vaatenurgad seletasid I-O sobivust erinevalt. Kolmandaks on I-O sobivuse ühe oluliseks lüliks väärtuste olemasolu, seda nii isiku kui organisatsiooni väärtused. Uuringust teeb töö autor järelduse, et parima I-O sobivuse alusvalem toetub kolmele sambale, milleks on väliste, sotsiaalsete ja sisuliste vajaduste rahulolu. Millede kirjelduste laiem kogum jaguneb omakorda kümnele sisulisemale väärtusele, mis on töötaja esmaste vajaduste rahuldamine, saavutamaks sobivaim I-O sobivus.

I-O sobivuse kooskõla vajab sarnaseid tunnuseid isiku ja organisatsiooni vahel. I-O sobivuse vahelise kooskõla saavutamiseks leidis töö autor erinevate teoreetikute poolt väljapakutud lähenemisi. Nendeks võivad olla organisatsiooni sisenemise protsess, sotsialiseerumine, pikaajalised tulemused, tööhoiakud, tööstress, ühiskondlik sotsiaalne käitumine, töö tulemuslikkus, organisatsiooni mõju jne.

Töö empiirilises osas viis autor läbi küsitluse uurimaks I-O sobivust FEB AS – is. Töös kasutas töö autor kombineeritud küsimustikku MIQ (*Minnesota Importance Questionnaire*) mis selgitab välja isiku tööalaste vajaduste ja väärtuste olemasolu. Teisena on küsimustikus kasutatud kirjeid WAPS (*Work Aspect Preference Scale*) küsimustikust, mille üksused näitavad seda mida isikud otsivad oma tööst. Mis on isikute arvates väärtuslik ja rahuldust pakkuv töökeskkond ja kolmandaks on WVI (*Work Values Inventory*) küsimustikust täiendatud mõningad üksused mis kirjeldavad isiku karjääri ja tööväärtusi.

Andmekogumise meetodites esineb kvantitatiivsed näitajaid, saadud andmed analüüsitakse programmis IBM SPSS ja hilisemalt analüüsis töö autor andmed programmiga SmartPLS 3,0 millega saavutatakse lõplik analüüs.

Uuringu valmiks kujunes uuritava organisatsiooni FEB AS 78 töötajat, kellest olid 81% mehed ja omavad tööstaaži 1-10 aastat. Oma uuringut võrdles töö autor Venkatesh *et al.*(2017) saadud uuringu tulemustega. Ühe aspektina on võimalik välja tuua naissoost isikute vähest esindatust mõlemas uuringus, mis omakorda viitab meestekesksele erialale ning naissoost isikute ja mentorite puudumisele.

Kõrge I-O sobivus toob organisatsioonile tulemuslikkuse, töötajate rahulolu tagatakse läbi töötajate hoidmise mis omakorda tagab töötaja produktiivsuse, ning väljendub tulemuslikkuses ja jätkusuutlikkuses. Iga töötaja sooviks töötada organisatsioonis kus juhtidel on selge ja kindel suund oma tegudes ja sõnades, kus väärtused on selgelt ja arusaadavalt sõnastatud, ning kõik liikmed käituvad nende järgi. Töötajad on organisatsiooni kõige suurem väärtus. Suhted ja suhtlemine peavad olema läbinähtavad, üheselt mõistetav ja ülesehitatud aususele.

Tõhusa tööjõu loomine kus inimesed usuvad, et nad sobituvad hästi organisatsiooniga on tänapäevastes organisatsioonides konkurentsieeliseks. I-O hea sobivus toob isikutes esile positiivseid omadusi, nad on kõrgema organisatsioonilise pühendumisega, on oma töökohaga rohkem rahul, kui nende kolleegid kes ei sobitu organisatsiooniga. Inimressursside tavad millel on läbipaistvus, mis toetavad organisatsiooni missiooni ja väärtusi loovad töötajatele arusaama ja mõistmise kuidas organisatsioonis paremini oma rolli mõista ja tunda. Organisatsioonikultuuri tugevus sõltub aga sellest, kui selgelt on kirjeldatud väärtusi ja ootusi mida oodatakse organisatsiooni liikmetelt.

Töö raames läbiviidu uuringu põhjal võib üldistavalt väita, et FEB AS antud uuringu põhjal on organisatsioonis tugev seos I-O sobivuse ja sõbralikud töökaaslased vahel, tugev seos on I-O ja loovuse vahel ja eksisteerib isikute enda sobivus organisatsiooniga. Isik-töö sobivuse vahelist tugevat seost ei esinenud, need tulemused jäid üsna tagasihoidlikuks. Võrreldavas uuringus eksisteeris seos väliste ja sotsiaalsete vajaduste vahel,

mis tagas I-O sobivuse, ning sotsiaalse ja sisulise vaheline seos tõi esile isik-töö sobivuse. Kahe võrreldava uuringu tulemused erinesid enamjaolt selles aspektis kus ühel organisatsioonil tekkis seos isik-töö vahel, kuid teisel mitte.

Käesolev töö võimaldab anda uuritava organisatsiooni jaoks palju olulist ja uut informatsiooni, kuna uuritavas organisatsioonis pole viimased aastakümned tähelepanu pööratud isik-organisatsiooni sobivusele. Töö autor usub, et uuringust saadud tulemused annavad organisatsioonile lisaväärtust.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aldrich, H. E.**, Organizations and environments.– Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. (Viidatud Schneider, B. The people make the place.– Personnel Psychology 40, 1987, pp. 437-453 vahendusel).
2. **Allport, G.**, Personality: A psychological interpretation.1937 New York: Holt. (Viidatud Chatman, J, A., Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp 333-349 vahendusel).
3. **Allport, G.**, Traits revisited. American Psychologist, 1966, 21, pp 1-10. (Viidatud Chatman, J, A., Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp 333-349 vahendusel).
4. **Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., Akçin, K.**, Does Person- Organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? Procedia -Social and Behavioral Sciences 2013, 99 pp 274-281, <https://www.sciencedirect.com/>
5. **Ambrose, M. L., Arnaud, A., Schminke, M.**, Individual moral development, and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes, Journal of Business Ethics, 2008. Vol. 77 No. 3, pp. 323-333. DOI 10.1007/s10551-007-9352-1.
6. **Andrews J. D. W.**, The achievement motive and advancement in two types of organizations. Journal of Personality and Social Psychology,1967 6, pp163-168, (Viidatud Kristof, A, L., Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement, and implications Personnel Psychology, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49 vahendusel).

7. **Argyris C.**, Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 1957 2, 501-520, (Viidatud Kristof, A. L., Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement, and implications *Personnel Psychology*, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49 vahendusel).
8. **Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., Doverspike, D.**, The use of Person- Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity, *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol 91 No4, pp 786-801, DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.786.
9. **Autry, C.W., Wheeler, A. R.**, Post-hire Human Resource Management Practices and Person-organization Fit: A Study of Blue-collar Employee, *Journal of Managerial Issues*, 2005, Vol. 17. No.1, pp. 58-75.
10. **Barylska, S. I.**, Images of Person- Organization Fit: Elements Affecting Employee Organizational Behavior, *Kelaniya Journal of Management* 2016, No 2, Vol 5, DOI: 10.4038/kjm.v5i2.7515.
11. **Block, J.**, The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.1978. (Viidatud Chatman, J. A., Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp 333-349 vahendusel).
12. **Blustein, D.L.**, The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, 2008 63, pp 228–240, DOI: 10.1037/0003-066X.63.4.228.
13. **Bowers, K.**, Situationism in psychology: An analysis and critique. *Psychological Review*, 1973, 80, pp307-336. (Viidatud Chatman, J. A., Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp 333-349 vahendusel).
14. **Bretz, R.D. Jr, Ash, R.A., Dreher, G.F.**, Do people make the place? An examination of the attraction-selection attrition hypothesis”, *Personnel Psychology*, 1989, Vol. 42 No. 3, pp. 561-581.(Viidatud Überschaer, A., Baum, M., Bietz B-T., Kabst, R., The contingencies of person- organization fit perceptions, *Journal of*

- Managerial Psychology, 2016, Vol.31, Issue:6 pp1021-1039, DOI:10.1108/JMP-09-2014-0266 vahendusel).
15. **Brown, A. D.,** Organizational culture: the key to effective leadership and organizational development Leadership and Organizational Development Journal, 1992, Vol.13 no.2, pp 3-6, DOI:10.1108/01437739210009545.
 16. **Cable, D., DeRue, D. S.,** The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, Journal of Applied Psychology 2002 Vol 87, 5, pp 875-884, DOI:10.1037/0021-9010.87.5.875.
 17. **Carless, S. A.,** Person-Job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study -Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, Vol. 78, pp. 411-429, DOI:10.1348/096317905X25995.
 18. **Chatman, J. A.,** Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 3, pp 333-349.
 19. **Chen, P., Sparrow, P., Cooper, G.,** The relationship between person-organization fit and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 2016 Vol 31 Issue:5, pp 946-959, DOI:10.1108/JMP-08-2014-0236 .
 20. **Cheng, Z.,** Research on Recruitment Model Based on Person- Organization Fit, International Journal of Business Administration, 2014, Vol5, No2; DOI:10.5430/ijba.v5n2p126.
 21. **Cooman, R., Pepermans, R.,** Portraying fitting values in job advertisements Personnel Review, 2012 Vol 41 Issue: 2 pp 216-232, DOI:10.1108/00483481211200042.
 22. **Cronbach, L. J.,** Coefficient alpha and the internal structure of tests, Psychometrical 1951, No3, Vol 16.
 23. **Dawley, D. D., Andrews M. C., and Bucklew, N. S.,** Enhancing the ties that bind mentoring as a moderator. Career Development International, 2010, Vol15(3), pp 259-278. DOI:10.1108/13620431011053730.

24. **Deci, E. L., Ryan, R. M.,** The what and why of goal pursuits: human needs and the self- determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 2000, Vol 11 No.4 pp 227-228, DOI:/10.1207/S15327965PLI1104_01.
25. **Edwards, J. R., Shipp, A. J.,** The relationship between person-environment fit and outcomes: an integrative theoretical framework, in Ostroff, C. and Judge, T.A.(Eds), *Perspectives on Organizational Fit*, Psychology Press, New York, NY 2012, pp. 209-258. (Viidatud Santos, L. B., Domenico, S. M, R., Person - Organization Fit: bibliometric study and research agenda, *European Business Review*, 2015, Vol.27 Issue:6, pp 573-592, DOI:10.1108/EBR-04-2015-0038 vahendusel).
26. **Edwards, J. R.,** Person -Job Fit: A Conceptual Integration. Literature Review and Methodological Critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*. 1991, Vol.6 pp 238-357.
27. **Fan. P.,** Person -Organization fit, Work – Family balance, and work attitude: The moderated mediating effect of supervisor support, *Social Behavior and Personality* 2018 46 (6) pp995-1010, DOI:10.2224/sbp.6915.
28. **FEB AS -i** tutvustav ajalugu [<http://www.feb.ee/firmast/ajalugu/>]
29. **FEB AS** – Majandusaasta aruanded 2007-2017, organisatsiooni müügidirektorilt.
30. **Finegan, J. E.,** The impact of person and organizational values on organizational commitment, *Journal of occupational and Organizational Psychology* 2000, 73, pp 149-169, DOI:10.1348/096317900166958.
31. **Friedman M, Rosenman R. H.,** Type A behavior and your heart. New York: 1974 Alfred Knopf. (Viidatud Kristof, A. L., Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement, and implications *Personnel Psychology*, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49 vahendusel).
32. **Gardner, W. L., Reithel, B.J., Coglistter, C.C., Walumbwa, F.O., Foley, R.T.,** Matching personality and organizational culture effects of recruitment strategy and the five-factor model on subjective person-organization fit, *Management Communication Quarterly*, 2012 Vol. 26 No. 4, pp. 585-622. (Viidatud Überschaer, A., Baum, M., Bietz B-T., Kabst, R., The contingencies of person- organization fit

- perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 2016, Vol.31, Issue:6 pp1021-1039, DOI:10.1108/JMP-09-2014-0266 vahendusel).
33. **Garson, D. G.**, Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models, 2016 Statistical Associates Publishing.
 34. **Guan, Y., Deng, H., Rivsay, D, S., Bond, M, H., Li, F.**, Supplementary Fit, Complementary Fit and Work-Related Outcomes: The Role of Self Construal, *Applied Psychology* 2011, Vol 0 No 2 pp 286-310, DOI: 10.1111/j.1464-0597. 2010.00436.x.
 35. **Kim, T-Y., Aryee, S., Loi, R., Kim, S-P.**, Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model *The International of Human Resource Management* 2013, Vol. 24, No. 19, pp 3719-3737, DOI:10.1080/09585192.2013.781522.
 36. **Kimberly J, R., Miles R, H.**, The organizational life cycle. San Francisco: 1980, Jossey-Bass. (Viidatud Schneider, B., The People Make the Place, *Personnel Psychology* 1987, 40 pp 437-453 vahendusel).
 37. **Kristof, A, L.**, Person – organization fit: An integrative review of its conceptualization's measurement, and implications *Personnel Psychology*, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49.
 38. **Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.,C.**, Consequences of Individuals fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Journal of Personnel Psychology*, 2005, Vol. 58, pp. 281-342, DOI:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
 39. **Kristof-Brown, A, L.**, Perceived Applicant Fit, distinguishing between Recruiters, Perceptions of Person-Job and Person- Organization Fit, *Personnel Psychology*, 2000, Vol53 Issue 3, pp 643-671.
 40. **Kristof-Brown, A. L ., Bilsberry, J.**, Organizational fit, key Issues and New directions, 2013, Chichester, UK; John Wiley&Son.
 41. **Lauver, K, J., Kristof-Brown, A.**, Distinguishing between Employees Perceptions of Person -Job and Person- Organization Fit *Journal of Vocational Behavior* 2001 59, pp 454-741, DOI:10.1006/jvbe.2001.1807.

42. **Leuty, M. E., Hansen, J-I.**, Building Evidence of Validity: The Relation Between Work Values, Interests, Personality and personal Values, *Journal of Career Assessment*, 2012, 00,0 pp1-15, DOI: 10.1177/1069072712466714.
43. **Lewin, K.**, *Dynamic Theory of Personality* 1935 McGraw-Hill, New York NY, (Viidatud, Vianen van, A, E-M., De Pater, I E., Dijk van F., Work value fit and turnover intention: same- source or different- source fit. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol. 22 Issue: 2 pp188-202, vahendusel, DOI:10.1108/02683940710726438.
44. **Macnab, R., Bakker, S., Fitzsimmons, G.**, *Career Values Guide, Manual and users guide*, Psychometrics Publishing 2005, ISBN 0-929022-42-4.
45. **McCelland, D. C., Koestner, R., Weinberger, J.**, How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 1989, Vol 96 pp.690-702, DOI: 10.1037/0033-295X.96.4.690.
46. **Meyer, J. P., Irving, P. G., Allen, N. J.**, Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 1998, Vol.19, pp29- DOI:10.1002/(SICI)10991379(199801)19:1<29::AIDJOB818>3.0.CO;2-U.
47. **Morley, J. M.**, Person -organization fit, *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol.22 Issue:2 pp.109-117, DOI:10.1108/02683940710726375.
48. **Muchinsky, P.M., Monahan, C.J.**, What is person- environment congruence? Supplementary versus complementary models of Fit, *Journal of Vocational Behavior*, 1987, No 31, pp268-277 (viidatud Kristof, A, L., Person – organization fit: An integrative review of its conceptualization's measurement, and implications *Personnel Psychology*, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49 vahendusel).
49. **Newstrom, J. W.**, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 2010, 554p. (Viidatud Sutarjo., Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. – *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol. 2, No. 21, pp. 226-233 vahendusel).
50. **Nord, E. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., Doherty, E. M.**, Studying meanings of work: the case of work values in Brief, A. P., and Nord, W., *Meaning of Occupational Work*, Lexington Books, Lexington, MA, 1990, pp 21-64.

51. **O'Reilly, C. A., Chatman, J. A.,** Organizational commitment, and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, pp 492-499.
52. **O'Reilly, C. A., Chatman J., and Caldwell, D. F.,** People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 1991, 34, pp 487-516. URL: <https://www.jstor.org/stable/256404>-(kasutatud 09.08.2018).
53. **Riivari, E., Lämsä, A-M., Kujala, J., Heiskanen, E.,** The ethical culture of organizations and organizational innovativeness *European Journal of Innovation Management*, 2012 Vol.15 Issue: 3, pp 310-331, DOI:10.1108/14601061211243657.
54. **Rokeach, M.,** The nature of Human Values. New York, London: 1973, The Free Press. (Viidatud Finegan, J. E., The impact of person and organizational values on organizational commitment, *Journal of occupational and Organizational Psychology* 2000, 73, pp 149-169, DOI:10.1348/096317900166958 vahendusel.).
55. **Rokeach, M.,** From individual to institutional values: with special reference to the values of science in Rokeach, *Understanding Human Values: Individual and Societal*, Free Press, New York, NY, 1979, pp47-70 (Viidatud Cooman, R., Pepermans, R., Portraying fitting values in job advertisements *Personnel Review*, 2012 Vol 41 Issue: 2 pp 216-232, DOI:10.1108/00483481211200042 vahendusel).
56. **Santos, L. B., Domenico, S. M, R.,** Person -Organization Fit: bibliometric study and research agenda, *European Business Review*, 2015, Vol.27 Issue:6, pp 573-592, DOI:10.1108/EBR-04-2015-0038.
57. **Sauga, A.,** Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele. Tallinn: Tallinna Tehnika Ülikool, 2017.
58. **Schneider, B.,** The People Make the Place, *Personnel Psychology* 1987, 40 pp 437-453
59. **Schneider, B.,** Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, 2001. Vol 50 pp141-152, DOI:10.1111/1464-0597.00051.
60. **Schneider, B., Smith, D. B., Paul, M. C.,** Person –Environment fit and the attraction–selection–attrition model of organizational functioning: Introduction and

- overview. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy*, 2001, pp. 231–246. Mahwah, NJ: Erlbaum.
61. **Schwartz, S., H.**, An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, 2012. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
 62. **Schwab, D, P.**, Construct validity in organizational behavior. *Research in organizational behavior* 1980, Vol 2, pp 3-43 (Viidatud Kristof, A, L., Person – organization fit: An integrative review of its conceptualization’s measurement, and implications *Personnel Psychology*, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49 vahendusel).
 63. **Sekiguchi, T.**, A contingency perspective of the importance of P-J fit and P-O fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol 22, Issue: 2, pp118-131, DOI: 10.1108/02683940710726384.
 64. **Silverthorne, C.**, The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 2004 Vol. 25 No.7, pp. 592-599 DOI:10.1108/01437730410561477.
 65. **Staw, B. M., Ross, J.**, Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70, pp 469-480. (Viidatud Chatman, J, A., Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No. 3, pp 333-349 vahendusel).
 66. **Steger, M.F., Dik, B.J., Duffy, R.D.**, Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 2012, 20, 322–337. DOI:10.1177/1069072711436160.
 67. **Sutarjo.**, Ten Ways to Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. – *International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol.2, No. 21, pp. 226-233.
 68. **Tepeci, M., Bartlett, L. B.**, The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 2002, 21, pp 151-170, DOI:10.1016/S0278-4319(01)00035-4.

69. **Tsai, W.C., Chen, H.Y. and Chen, C.C.**, Incremental validity of person-organization fit over the big five personality measures, *The Journal of Psychology*, 2012.Vol. 146 No. 5, pp. 485-509. (Viidatud Überschaer, A., Baum, M., Bietz B-T., Kabst, R., The contingencies of person- organization fit perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 2016, Vol.31, Issue:6 pp1021-1039, DOI:10.1108/JMP-09-2014-0266, vahendusel).
70. **Vainu, J.**, Ökonomeetria lihtsad mudelid. Tallinn Külim 2006, lk 17.
71. **Verquer, M, L., Beehr, T, A., Wagner, S, H.**, A meta- analysis of relations between person- organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 2003, No.63, pp 473-489, DOI:10.1016/S0001-8791(02)00036-2.
72. **Vianen van, A, E-M., De Pater, I E., Dijk van F.**, Work value fit and turnover intention: same- source or different- source fit. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol. 22 Issue: 2 pp188-202, DOI:10.1108/02683940710726438.
73. **Vianen van, A, E-M.**, Person -Organization Fit, the match between Newcomers and Recruiters Preferences for Organizational Cultures, *Personnel Psychology* 2000, Vol 53, Issue 1 pp113-149.
74. **Victor, B., Cullen, J, B.**, The organizational bases of ethical work climates 1988, *Administrative Science Quarterly*, Vol.33 No.1, pp101-125.
75. **Viela, B, B., Gonzales, J, A, V., Ferrin, P, F.**, Person- organization fit, OCB performance appraisal: Evidence from matched supervisor – salesperson data set in a Spanish context, *Industrial Marketing Management* 2008, 37, pp 1005-1019, DOI:10.1016/j.indmarman.2007.11.004.
76. **Venkatesh, V., Windeler, J, B., Bartol, K, M., Williamson, I, O.**, Person-Organization and Person-Job fit Perceptions of new IT employees: Work outcomes and gender differences, 2017, *MIS Quarterly*, Vol 41, No X, pp 1-xx, forthcoming.
77. **Walsh W, B.**, Person-environment congruence: A response to the Moos perspective. *Journal of Vocational Behavior*,1987 31, 347-352. (Viidatud Kristof, A, L., Person – organization fit: An integrative review of its conceptualizations measurement, and implications *Personnel Psychology*, 1996, Vol.49, No 1, pp 1-49 vahendusel).

78. **Wellin, M.**, Managing the Psychological Contract. Using the personal Deal to Increase Business Performance 2007 New York, Routledge. (Viidatud Barylska, S, I., Images of Person- Organization Fit: Elements Affecting Employee Organizational Behavior, Kelaniya Journal of Management 2016, No 2, Vol 5, DOI: 10.4038/kjm.v5i2.7515 vahendusel).
79. **Westerman, J, W., Cyr, L, A.**, An Integrative Analysis of Person – Organization Fit Theories, International Journal of Selection and Assessment 2004 Vo12, No3 pp 252 -261, DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x.
80. **Westerman, J, W., Vanka, S.**, A cross – cultural empirical analysis of Person – organization fit measures as predictors of student performance in business education: comparing students in the Unites States and India. Academy of Management Learning and Education, 2005, Vol 4 No. 4 pp 409-420, DOI: 10.5465/amle.2005.19086783.
81. **Überschaer, A., Baum, M., Bietz B-T., Kabst, R.**, The contingencies of person-organization fit perceptions, Journal of Managerial Psychology, 2016, Vol.31, Issue:6 pp1021-1039, DOI:10.1108/JMP-09-2014-0266.

LISAD

Hea FEB AS'i töötaja,

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudeng ning uurin oma töö raames isik- organisatsiooni sobivust FEB AS näitel. Olen väga tänulik kui leiad oma ajagraafikus 15 minutit, et vastata küsimustikule ja küsimustiku lõpus olevatele küsimustele. Küsimustik tugineb isiku tööalaste vajaduste ja väärtuste väljaselgitamiseks. Käesolevas küsimustikus on 12 põhiküsimust, mis omakorda koosnevad 3 alaküsimusest, palun vali ja ringita see väärtus mis Sulle tundub, et on õige. Küsimuste lugemisel ja väärtuste ringitamisel keskendu iseendale ja mõtle millised on Sinu ootused organisatsioonile ja vastupidiselt mida suudad Sina ise pakkuda organisatsioonile

Kõiki kogutud andmeid analüüsitakse koos ja individuaalanalüüse ei teostata. Kõikide vastajate andmed on konfidentsiaalsed ja ei kuulu avaldamisele kolmandatele isikutele.

Küsimuste korral palun võta ühendust kersti.janno@gmail.com

Heade soovidega

Kersti Janno

LISA 1 MIQ küsimustik

Tunnus	Faktor	1-ei nõustu üldse	2-pigem ei nõustu	3-nii ja naa	4-nõustun osaliselt	5-nõustun	6-nõustun peaaegu	7-nõustun täielikult
1. TASU	1. Palga tase	1	2	3	4	5	6	7
	2. Võimalus oma töötasuga saavutada majanduslik sõltumatus	1	2	3	4	5	6	7
	3. Töötasu suurus	1	2	3	4	5	6	7
2. EDUTAMINE	1. Arengu võimalused	1	2	3	4	5	6	7
	2. Edutamise võimalused	1	2	3	4	5	6	7
	3. Kellegi teise eelistamine	1	2	3	4	5	6	7
3. VÕIM	1. Teiste arvates on minu töö oluline	1	2	3	4	5	6	7
	2. Staatuse saavutamine teiste silmis	1	2	3	4	5	6	7
	3. Vaadates teisi ülevalt alla	1	2	3	4	5	6	7

4. TÖÖKOHA TURVALISUS	1. Olen kindel, et ma hoian oma tööst kinni	1	2	3	4	5	6	7
	2. Olen kindel, et mul on alati töö olemas	1	2	3	4	5	6	7
	3. Olen kindel, et minu töösuhe kestab	1	2	3	4	5	6	7
5. PEREKOND, LÄHEDASED	1. Elad oma lähedastega samas geograafilises asukohas	1	2	3	4	5	6	7
	2. Elad samas piirkonnas, ühes linnas oma sugulastega	1	2	3	4	5	6	7
	3. Elad oma lähedastega väga lähedal, N: ühes trepikojas, majas, korteris	1	2	3	4	5	6	7
6. SÕBRALIKUD TÖÖKAASLASED	1. Sõbralikud töökaaslased	1	2	3	4	5	6	7
	2. Koostöö kolleegidega	1	2	3	4	5	6	7
	3. Töötajad kes toetavad	1	2	3	4	5	6	7
7. TÖÖ-ELU TASA-KAAL	1. Mul on võimalus hoida tasakaalus oma pere- ja tööelu	1	2	3	4	5	6	7
	2. Mul on aega oma isiklikuks eluks	1	2	3	4	5	6	7
	3. Mul on töökeskkond mis toetab töö -ja pereelu tasakaalu	1	2	3	4	5	6	7
8. VAHELDUSRIKKUS	1. Ma saan teha erinevaid asju	1	2	3	4	5	6	7
	2. Ma teen iga päev uusi asju	1	2	3	4	5	6	7
	3. Ma teen igapäev uusi asju tööl	1	2	3	4	5	6	7
9. LOOVUS	1. Uued ideed ja ettepanekud, ning nende katsetamine	1	2	3	4	5	6	7
	2. Millegi uue loomine	1	2	3	4	5	6	7
	3. Uute ideede toetamine	1	2	3	4	5	6	7
10. OSKUSTE ARENDAMINE	1. Võimalused uute oskuste arendamiseks	1	2	3	4	5	6	7
	2. Uute teadmiste arendamine, koolituste kaudu	1	2	3	4	5	6	7
	3. Karjääriga seotud, uute oskuste omandamine	1	2	3	4	5	6	7
11. ISIK- ORGANISATSIOONI SOBI-VUS	1. See organisatsioon kus ma töötan, sobib mulle täielikult	1	2	3	4	5	6	7
	2. Kõike arvestades, siis organisatsioon kus ma töö-	1	2	3	4	5	6	7

	tan sobib mulle täielikult							
	3. Ma sobitun organisat- siooni hästi	1	2	3	4	5	6	7
12. ISIK-TÖÖ SOBI- VUS	1. Ma sobitun tööle hästi	1	2	3	4	5	6	7
	2. Kõike arvestades, see töö on minu jaoks sobiv	1	2	3	4	5	6	7
	3. See töö sobib mulle täie- likult	1	2	3	4	5	6	7

Lisaks, palun vasta alljärgnevatele küsimustele:

Sugu:

Mees

Naine

Sinu vanus on

..... -30

31-50

51-ja enam

Oled töötanud organisatsioonis:

Alla aasta

1-10 aastat

11-20 aastat

üle 20 aasta

Haridus:

Keskharidus, keskeri

Kõrgharidus

Muu, palun täpsusta.....

Palun vasta alljärgnevale küsimusele, (see pole kohustuslik)

Kirjelda olukorda kus Sa olid oma organisatsiooniga väga rahul, palun too välja organi-
satsiooni 3 positiivset tunnust (oma sõnadega mida Sa arvad olevat):

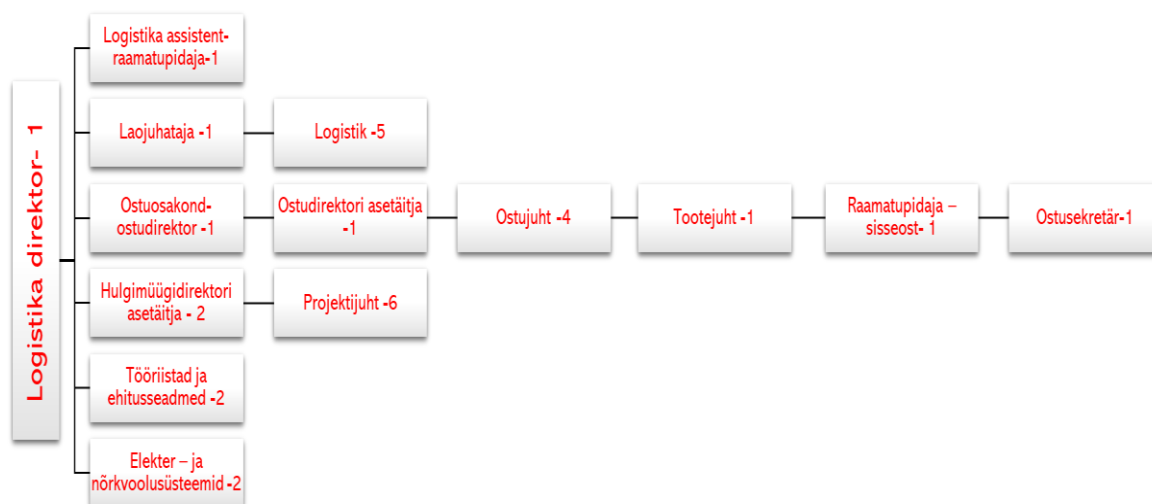
1.
2.
3.

Tänan!

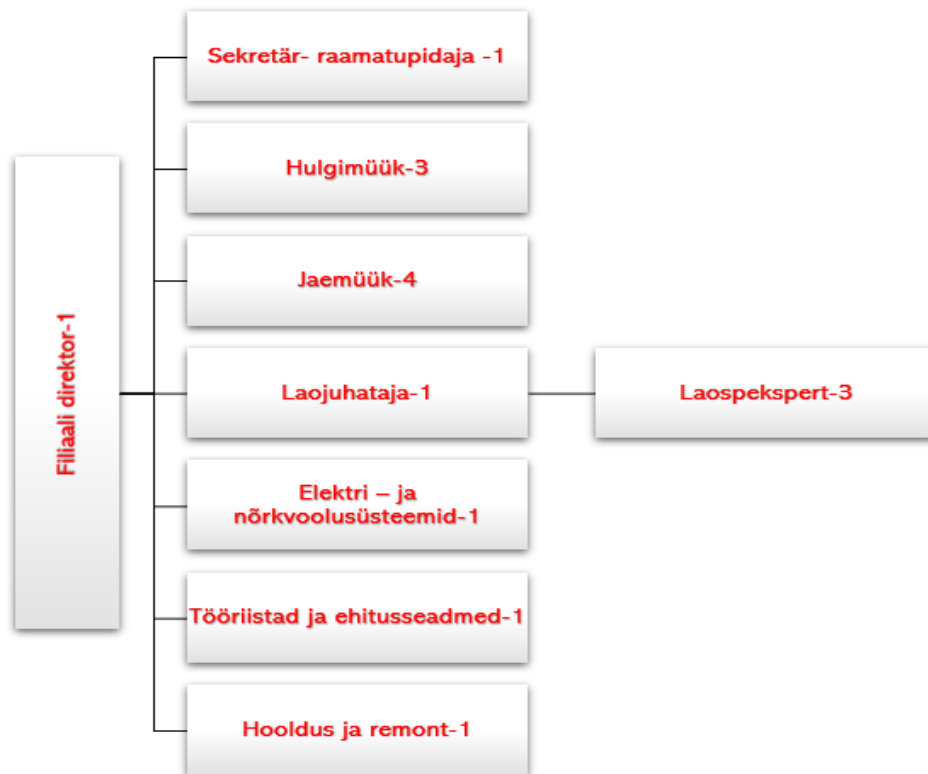
LISA 2. FEB AS kaupluste juhtimisstruktuur



Joonis 13. Tallinna peakontori ja müügifiliaali juhtimisstruktuur autori koostatud



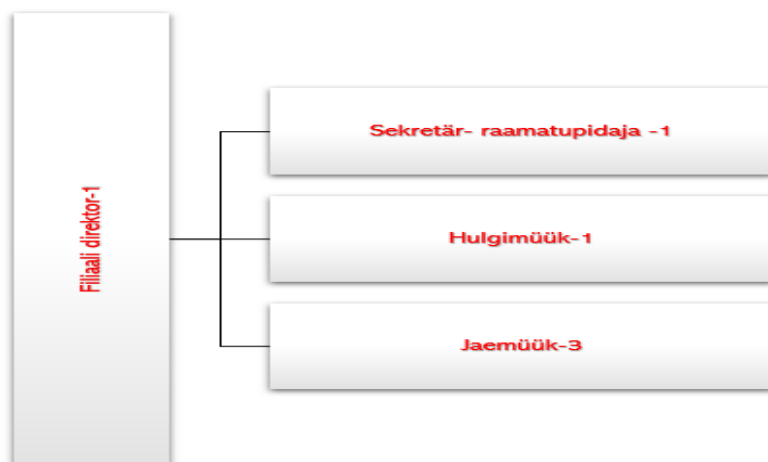
Joonis 14. Tallinna logistikakeskuse juhtimisstruktuur autori koostatud



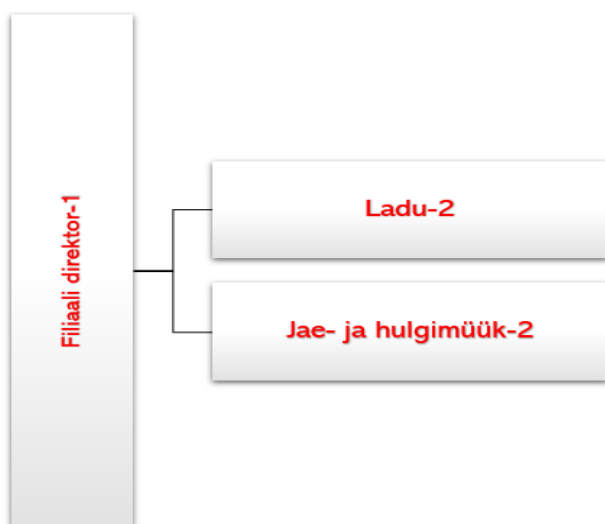
Joonis 15. Tartu müügifiliaali juhtimisstruktuur autori koostatud



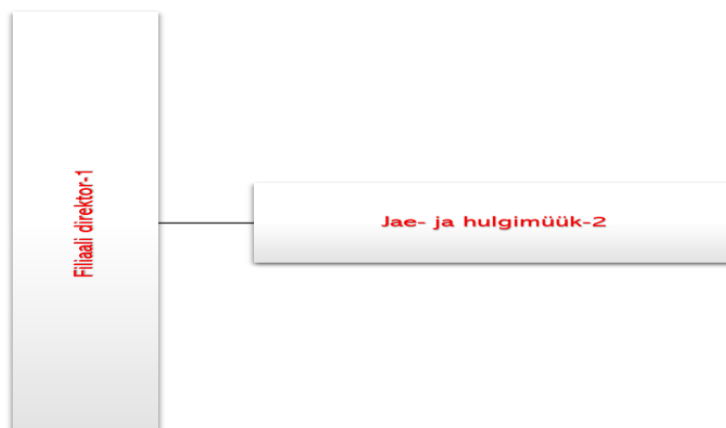
Joonis 16. Pärnu müügifiliaali juhtimisstruktuur autori koostatud



Joonis 17. Rakvere müügifiliaali juhtimisstruktuur autori koostatud



Joonis 18. Narva müügifiliaali juhtimisstruktuur autori koostatud



Joonis 19. Viljandi müügifiliaali juhtimisstruktuur autori koostatud

SUMMARY

PERSON-ORGANISATION FIT ON THE EXAMPLE OF FEB AS

Kersti Janno

The subject of person-organisation fit is very topical due to lack of workforce caused by aging population. This problem will escalate and become gradually more complex. Organisations are currently faced with the problem of how better understand employees and retain them. This issue has created a need to understand the subject of person-organisation (P–O) fit. In Estonia, P–O fit has not been studied extensively as the subject is considered an attractive concept from the cognitive perspective. To understand the importance of the subject of P–O fit, the organisation itself must be understood first, as an organisation is a living body with its own needs and expectations that thinks, breaths and feels.

Today, working is not simply earning means of subsistence; this is an era where technology is becoming more knowledge-based and is leading to competition for good employees. Work is considered an activity as well as a place where employees expect so much more. Expectations include development opportunities, self-development and challenges; work is associated with a place where people wish to feel satisfied. While in earlier times work was life, then today, in a quickly changing economic environment, work translates into development and satisfaction received from work. It is a known fact that the behaviour of an individual in an organisation is influenced by values and it is often believed that attitudes and values have a strong correlation; however, there still persists an opinion that values are deeper and an integral part of personality. Person-organisation fit is strongly linked to the values of the organisation and the values of the individual.

Today, defining P–O using theory and practice and concentrated interaction is considered the main challenge for organisations.

The author of the work chose FEB AS the organisation to be studied whose core business includes the sale and follow-up services of sanitary ware, environmental technology, tools, construction equipment, electricity and weak-current systems offered in its shops across Estonia. In the organisation being studied, no attention has been paid to person-organisation fit during last decades.

The author of this paper set as an objective studying measurement to develop how to direct P-O fit to FEB AS and set the following tasks:

1. defining P–O fit, identifying theoretical approaches of the subject of P–O and earlier studies on this subject,
2. conducting a P–O fit survey in FEB AS,
3. analysing and comparing the outcomes of the P–O fit study in FEB AS
4. to make a proposal based on the conclusions of the research regarding how to direct P-O suitability in FEB AS.

The organisation being studied will benefit from this work. The author will give feedback to FEB AS about the needs and values of the people employed by the organisation based on the analysis outcomes. Feedback will be general as the body of respondents does not include all people working for the organisation.

The author conducted a quantitative survey using a questionnaire within the framework of this study. Using this method of research prevents inducing respondents and ensures sufficient power of decision and choice for those filling in the questionnaire. The author collects data in seven branches of FEB AS across Estonia that employ 140 people. In addition, the author of the paper included an open question in the questionnaire with the aim of identifying three positive characteristics the employees of the organisation studied would meet. Answering this question was not mandatory.

In this work, the Minnesota Importance Questionnaire (MIQ) is used that measures a person's work needs and work values. Factors such as compensation, advancement,

power and safety of the workplace were measured as the characteristics of external needs. The factors measuring the characteristics of social needs are such that measure family closeness, the balance between work and family life, and friendly co-workers. The measurements of substantive needs are factors measuring variety, creativity and ability utilisation

At the end of the questionnaire, there are two scales that measure person-organisation fit and person-work fit. The person-organisation questionnaire (Work Aspect Preference Scale, WASP) measures the respondent's feeling about 'do I fit the organisation where I work', which outcome provides consistency between the person's values and the organisation's values. The Work Values Inventory (WVI) includes questions about person-work fit and measure the person's fit for work, what his or her work gives to him or her and whether these two indicators are compatible with each other.

Firstly, this questionnaire measures 36 different objects showing the importance of 12 different measurements. The results are measurements on a seven-point Likert-type scale, where 1 means that the respondent does not agree at all and 7 indicates that the respondent agrees completely with the statement. Secondly, this questionnaire uses items from the Work Aspects Preference Scale, which show what individuals seek in their work, i.e. what a valuable and satisfying work environment means to them. Thirdly, the Work Values Inventory questionnaire has been supplemented with some items describing the person's career and work values.

This questionnaire originates from the research article by Viswanath Venkatesh, Jaime B. Windeler, Kathryn M. Bartol and Ian O. Williamson (Venkatesh *et al.* 2017).

In order to achieve the objective and fulfil the tasks of the paper, statistics had to be mapped and a questionnaire survey had to be carried out. Quantitative data are collected that will be analysed with the IBM SPSS software. Thereafter the data will be transferred to the SmartPLS 3.0 program to get the final outcome of the analysis. In this work, the author primarily relies on scientific articles and earlier research work conducted in similar fields. The objective of the questionnaire is to determine P–O fit in the organisation studied.

The organisation studied in this paper is FEB AS, which was established in 1991 as a company involved in retail sale and wholesale of sanitary ware, and heating and ventilation systems. The mission of fresh owners was to offer homeowners high-quality sanitary ware for reasonable prices. Shops with a large selection of products by European as well as Asian producers enabled finding a solution for each customer to satisfy their wishes and take into account their possibilities. Direct relations with producers ensured reasonable prices for quality goods. The principle of the business of FEB AS is to ensure the provision of services, a selection of products and similar exterior and interior design of branches. The FEB salesrooms across Estonia have a common design.

The statistical population of this study included seven shops across Estonia and 140 questionnaires corresponding to the number of employees of the shops were distributed. The study was approved by the general director of the company in Estonia. Completing the questionnaire was voluntary and nobody was required to do so. Anonymity of respondents was ensured and no separate analysis of the data was performed and no data was disclosed to third parties.

Barylska (2016:20) suggests it important to understand that the unwritten, psychological part of the employment contract has a very strong impact on person-organisation fit, expressed as congruence between the person and the organisation. Organisations create values often defining cognitively expectations to the members of the organisation to ensure the success of the organisation. The quality of P–O fit is linked with the quality of person-work fit and the compatibility of the individual with both is influenced by the person's role and responsibilities in the organisation. In case of P–O fit, the organisation requires a cooperation based culture to be functional.

P–O fit is focused on values that influence the individual to act ethically, provided it is suitable and in congruence with the basic values of the organisation the individual works for. Organisations wish to improve the understanding of the importance of ethics and social responsibility of individuals through their basic values by linking the moral strength of the organisation with the core behaviour in a positive manner. The reflection of social values has an effect on the changes in the individual's personal values process

and the results can be unexpected as individuals learn to understand the values and norms of the organisation through socialisation in the organisation.

Individuals that feel the appreciation of their organisation contribute more and have a stronger emotional bond with it, showing the individual's stable life goals that reflect the most important values. These values have been acquired during his or her life as a result of various experiences and are very persistent. P–O fit is one of the most important co-functional roles to ensure individual work ability and competitiveness in the job, which is most important in achieving many objectives.

A working environment that encourages socialisation of employees provides an understanding of certain norms expressed through ethical behaviour. Hence, P–O fit cannot be solely measured through the perspective of an individual as he or she assesses his or her values, political views and cultural preferences based on information that he or she has or knows about the organisation to make longstanding career decisions with the aim of balancing the needs of the organisation with his or her needs and personal values.

The capability and skill of each organisation to develop and train its employees increase its economic and social value. Skilful sharing of these values creates reliable sustainability that ensures performance results for the organisation. Organisations modest in their investments and commitment to the development and training of their employees will have to face in future a situation where the employees leave for organisations demonstrating better development and sustainability.

The characteristics of values and interests driven by values are derived from needs, which in turn lead to certain actions and these actions trigger behaviours to achieve the set goal, as describe Macnab *et al.* (2005). Interests are certain actions and objects providing values through which they are satisfied. Important core values of individuals are following:

- Achievement – encourages achievement
- Convenience – no stress
- Status – offers recognition and prestige
- Altruism – facilitates harmony and serving others
- Security – ensures predictable and stable environment

- Self-development – stimulates a sense of initiative

P–O fit plays a role in communication with certain people as personal values impact the type and quality of communication Macnab *et al.* (2005:3). While some consider the working environment important, others prefer an independent workplace.

Based on the study conducted, it can be generalised that a strong correlation between person-organisation fit and friendly co-workers as well as P–O and creativity is demonstrated in FEB AS. Among the respondents, links are revealed between person-organisation fit and the compatibility of individuals with the organisation exists. A strong correlation between person-work fit was not observed and these results were quite modest.

The author of the work shows that FEB AS, the organisation studied, is a well-managed organisation confirmed by its financial indicators presented in the work. While the number of employees has remained stable throughout a decade, sales revenue and net profit have changed, showing a growing trend. Stable personnel ensure a healthy work climate and friendly and supportive co-workers, which was strongly observed in this study.

This work gives the organisation studied new and important information as for last decades no attention has been paid to P–O fit in the relevant organisation. The author believes that the results of the study will add value to the organisation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kersti Janno,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose,
ISIK-ORGANISATSIOONI SOBIVUS FEB AS NÄITEL,

mille juhendaja on professor Maaja Vadi,

- 1.1 reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kersti Janno

23.05.2019